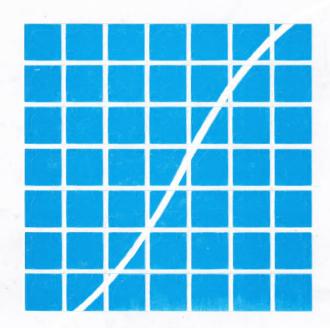


تأليف: أنسدرو دى. سيزلاقى

ترجمة :جعفر أبو القاسم أحمد

راجع الترجعة : الدكتور على محمد عبدالوهاب





السلوك النظيري

تألیف؛ أنسدرو دی. میزلاقی مسارك جسس.والاس

ترجهة :جعضر أبو القاسم أحمد

راجع الترجمة ؛ الدكتور على محمد عبدالوهاب

معهد الادارة العابة ١٤١٢هـ/١٩٩١م

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة، ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأى صورة دون موافقة كتابية من إدارة البحوث، إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.



ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE

BY:

ANDREW D. SZILAGY 1, JR.

AND

MARK J. WALLACE, JR

FOURTH EDITION, 1987

SCOTT, FORESMAN AND COMPANY

Glenview, Illinois

London, England



المحتوس

11		تقديم
۱۳	كتاب	الغرض من هذا ال
10	مجال السلوك التنظيمي	الجزء الأول:
17	رؤية شاملة للسلوك التنظيمي والأداء	القصل الأول:
١٨	مجال السلوك التنظيمي	
14	اثر العلوم السلوكية	
**	الثوجه الموقفي للسلوك التنظيمي	
77	مستو يات التحليل للسلوك التنظيمي	
46	السلوك التنظيمي : خلاصة	
40	خطة الكتاب	
44	دراسة السلوك التنظيمي : نموذج للأداء	القصل الثاني :
٣٠	طرق تكو بن المعتقدات	
٣١	طبيعة العلم	
T Y	النظرية كأساس	
40	نموذج نظرى كاطار لدراسة السلوك الثنظيمي	
74	الدخل العلمي كنظام	
44	الجسر بين الباحث والمدير	
٤٠	أداة لتصنيف استراتيجيات البحث التنظيمي	
£7	حالة دراسية عن السلوك التنظيمي : عمليات الضم التي نجحت	
٤٧	حالة عن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي : مستوصف بيل جيكنز	
٥١	الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي	الجزء الثاني:
٥٢	الخصائص الفردية	الفصل الثالث:
٥į	نموذج للأداء الفردى	
00	الدوافع والسلوك	
04	الشخصية والسلوك	
77	الادراك والسلوك	
٦٨	التعلم والسلوك	
V£	الرضا الوظيفى	
V 4	حالة دراسية عن السلوك والأداء الغردى : اضطراب في مكتب بدون أوراق	
۸٠	تمرين تجريبي : تقو يم مصدر الرسالة .	
AY	نظريات المحتوى للدافعية	الفصل الرابع :
M	دراسة الدافعية	

الصفحة		
۹.	النظريات القديمة للدافعية	
95	نظربات المحتوى	
1.0	حالة دراسية عن الدافعية : شركة جيتى للزيت ــ نكساكو	
1.7	تمرين تجريبي : عوامل الدافعية في الوظيفة	
111	نظريات النسق للدافعية	القصل الخامس :
111	نظرية التوقع	
111	نظرية العدالة	
119	نظرية التعزيز	
177	نظرية الهدف	
140	نموذج متكامل للدافعية	
140	حالة عن الدافعية : الخطوط الجو ية العالمية	
131	تصميم الوظائف	القصل السادس:
131	تعريف تصميم الوظائف وتطوره التاريخي	
122	التخصص الوظيفي : الادارة العلمية	
131	التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفي	
188	الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف	
104	ملخص لاستراتيجيات تصميم الوظائف	
109	تطبيقات تصميم الوظائف	
170	نموذج متكامل لتصميم الوظائف	
179	حالة دراسية حول تصميم الوظائف: مؤسسة أوستن للالكترونيات	
١٧١	تمرين تجريبي : تمرين حول خصائص الوظائف	
149	الصُغط النفسي في المنظمات	الفصل السابع :
144	ها هو الضغط؟	
141	مصادر الضغط	
۱۸۷	عوامل الضغط الوسيطة	
١٨٨	عواقب ضغط العمل	
14.	إدارة الضغوط في منظمات الأعمال	
190	حالة دراسية للتحليل: الدافعية والوظائف وضغط العمل بشركة بييسى كولا	
194	الجماعات والأفراد	الجزء الثالث: تأثير
۲۰۱	السلوك داخل الجماعات	القصل الثامن :
۲٠۲	تكرين ودراسة الجماعات	•
۲٠٤	انواع الجماعات	
۲٠٦	الأبعاد الفردية	
۲٠٨	العوامل الموقفية	
717	مراحل تطور الجماعة	
717	(لا بعاد الهيكلية	

الصفحة	others Contracted a story action and a process and a	
770		
444	- حالة دراسية عن المنظمات : الشركة المتحدة للكيمار يات	
440	سلوك الجماعات	الفصل التاسع :
777	إطار للأداء في الجماعات	G -
717	استراتيجيات إدارة الأداء الجماعي	
TEA	تطبيق مفاهيم سلوك الجماعات	
405	حالة دراسية عن سلوك الجماعات : شركة جيمس الهندسية	
404	القوة والصراع في السلوك التنظيمي	الفصل العاشر:
404	القوة في المنظمات	
77.	مصادر القوة	
X7X	كيف تؤثر القوة على السلوك؟	
771	الصراع	
440	أثار الصراع بين الجعاعات	
777	معالجة الصراع	
YAY	حالة دراسية حول القوة والصراع : وليم أقى ومؤسسة بندكس	
4X£	تمرين تجريبي : المراع بين الجماعات	
444	القيادة	الفصل الحادي عشر:
474	دراسة القيادة	
741	نظريات القيلاة	
4	نموذج موقفي للقيادة	
۲۰۴	نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة	
717	نمرذج متكامل للقيادة	
71 <i>A</i>	حالة دراسية للتحليل : بنك تكساس التجارى	
719	تمرين تجريبي : تمرين حول السلوك القيادي	
740	يات التنظيمية	الجزء الرابع: العما
777	اتخاذالقرار	الفصل الثاني عشر:
777	اتخاذ القرارات	
770	برمجة القرارات	
72.	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	
76.	الجماعات واتخاذ القرارات	
707	حالة دراسية عن عملية اتخاذ القرارات داخل الجماعات	
307	تمرين تجريبي : القرار التنفيذي	
709	الا تصال	القصل الثالث عشر :
41.	وظائف الإتصال	
777	نماذج الاتصال	

الصنحة		
177	معوقات الاتصال الفعال	
779	تحسين الاتصالات التنظيمية	
TV •	العلاقة بين الرئيس والمرءوس : حالة خاصة في الاتصال	
777	حالة دراسية للتحليل: ما مدى انفتاح الشركات على وسائل الإعلام؟	
777	تقدير الكفاية وتقو يم الأداء	القصل الرابع عشر:
474	لماذا يعتبر تقويم الأداء مهما بالنسبة للمنظمات؟	• •
۲۸.	ماهي الأغراض الاستراتيجية التي تتحقق بتقويم الأداء؟	
441	من الذين يجب تقويم أدائهم؟	
441	ماهي الجوائب التي يجب على المديرين تقو يمها؟	
777	من يقوم بتقو يم الأداء؟	
440	كم عدد المرات التي يجب أن يقوم فيها الأداء؟	
77.7	المشكلات الرئيسية لتقو يم الأداء	
74.	كيف يمكن تحسين تقو يم الأداء؟	
444	كيف يمكن للمديرين الاختيار بين الطرق البديلة لتقو يم الأداء؟	
٤٠١	مراكز التقو يم	
٤٠٤	تمرين تجريبي : معضلة التقر يم	
٤١١	الحوافز في المنظمات	القصل الخامس عشر:
٤١١	الحوافز والأفراد	
٤١٦	أغراض الحوافز	
£1A	الحوافز الداخلية مقابل الحوافز الخارجية	
٤٢.	أسس توزيع الحوافز	
ETE	نموذج للحوافز التنظيمية والحاجات الفردية	
473	الحوافز وطريقة الاختيار	
240	الحوافز والمساواة	
£TV	حالة دراسية للتحليل: المكافأت المالية الأنية المباشرة	
٤٣٨	تعرين تجريبي : قرارات مكافأت الجدارة	
६६०	ميم التنظيمي	الجزء الخامس: التصه
££V	البيئات التنظيمية	القصل السادس عشر:
EEV	البيئة الخارجية	
£0V	البيئة الداخلية (النظمة)	
٤٦٥	حالة دراسية في البيئات التنظيمية : أي بي إم (I B M)	
674	عناصر التصميم التنظيمي	القصل السابع عشر :
674	معنى التصميم التنظيمى	-
٤٧٠	المنشأة كنظام	
EVE	الأهداف التنظيمية	
٤٨٠	الأ بعاد التنظيمية : التجميع	
£ A 0	الأبعاد التنظيمية: التأثير	

الصنمة		
£ A 4	المنظور التقليدي للتنظيم	
٤٩٣	منظور التحليل السلوكي منظور التحليل السلوكي	
٤٩٦	حالة دراسية للأ بعاد التنظيمية : الشركة المتحدة	
EAA	تمرين تجريبي : الأهداف التنظيمية تمرين تجريبي : الأهداف التنظيمية	
٥٠٥	الأساليب المعاصرة للتصعيم الوظيفي	القصل الثامن عشر :
0.0	المدخل الموقفي	•
٥٠٦	البيئة الخارجية للمنظمات	
414	الاستراتيجية والبنية	
٥١٥	التقنية	
٥٢١	الاستراتيجيات المعاصرة للتصميم (التنظيمي)	
OYA	أثر عوامل التصميم في السلوك	
074	ملاحظة ختامية	
٥٣٢	حالة دراسية في التصميم التنظيمي : مستشفى هيوستن التذكاري	
070	تمرين تجريبي : المدخل المعاصر للتصميم التنظيمي	
061		الجزء السادس: التغي
018		الفصل التاسع عشر:
0 2 2	أهداف التغيير والتطوير التنظيمي	
010	مداخل للتفيير التنظيمي	
084	بعض وجهات النظر حول التغيير 	
300	نموذج للتغيير والتطو ير الخطط	
474	حالة دراسية عن التغيير : شركة فيوليت باكارد تجدد ثقافتها التنظيمية 	
۵۷۱	حالة عن التفيير : الأ توماتية والسلوك التنظيمي	. .
٥٧٧	تطبيقات مختارة في القفيير والتطو ير القنظيمي	الفصل العشرون:
0 V A	عمق التدخل نشاطات التدخل الفردية	
244	تشاهات القدخل بالنسبة للجماعة والغريق نشاطات التدخل بالنسبة للجماعة والغريق	
9AY	لهاهات الفرطن بالهماعات جهود التدخل بين الجماعات	
	جهور المتحل بين المبتدعات نشاطات التدخل التنظيمي	_
011 011	حسوب الحاص التومية لبنئة العمل المسابق المسابق العمل المسابق المساب	
44A	بهرو تصفين البهرو الراق المالية المالي	
	حالة دراسية عن التغيير: التغيير التنظيمي في الشركة الأمريكية للهاتف	
7.1	والاتصالات (AT and T)	
4.6	ر د صفحات رد عدد دد. تعرين تجريبي : الاستقصاء والتغذية المرتدة	
	3 2 3 3.37. 6.37	
711	مناهج البحث لدراسة السلوك التنظيمي والأداء	ملحسق
177	قائمة بالمصطلحات الرئيسية	

اتجه أسلوبنا في تناول الطبعة الرابعة من كتاب السلوك التنظيمي والأداء إلى تحقيق ثلاثة أهداف: التوسع في المادة المعروضة، وتحديثها، وتكثيف الحالات التطبيقية. وتتمثل النتيجة النهائية لذلك، فيما نعتقد، في صدور واحد من أكثر كتب السلوك التنظيمي حداثة وشمولا في هذا المجال.

تركزت جهودنا في التوسع في مادة الكتأب في عنصرين رئيسين: أولا، قمنا بإضافة ثلاثة فصول جديدة لهذه الطبعة أحدها يشتمل على موضوع الشغط والبيئات التنظيمية، وفصل ثان حول موضوع الدافعية. شائيا، عملنا على التوسع في مواد فصول عديدة لالقاء الضوء على الأهمية المتعاظمة لكثير من موضوعات السلوك التنظيمي.

اتخذت جهودنا للتحديث شكلين: حيث قمنا باحلال أو تحديث الأمثلة التوضيحية التى تشرح المحتوى النظرى للفصول، وعرض مراجع عديدة حديثة توفر لك الاطلاع على آخر الأ بحاث التى تمت في مجال السلوك التنظيمي. أخيرا، من المكن أن يكون أي كتاب جامع في أي مجال من مجالات المعرفة سليما من المناحية الفنية، إلا أنه قد يكون مملا بالنسبة للقارىء من جهة ثانية. لذلك؛ فان التركيز في هذا الكتاب قد اتجه لتطبيقات الواقع العمل، واتخذ ثلاث صيغ، أولا، يبدأ كل فصل من فصول الكتاب حكما هو الحال في الطبيعة الشالشة ببعرض صورة فلمية أو مثال ذي علاقة بمادة الفصل من دوريات متخصصة مثل مجلة فورتشن (Fortune) ومجلة وول ستريت (آلالا)، ثانيا، يتضمن كل فصل عرضين بعنوان «السلوك في فورتشن وقد وضعت هذه العروض في مواضع معينة لتكملة المادة النظرية بأمثلة توضيحية حقيقية. واخيرا، هناك عدد من الحالات الدراسية الجديدة تضمنتها هذه الطبعة مأخوذة من أحدث ماكتب حول موضوع الكتاب.

إننا مدينون لكثير من الزملاء الذين قدموا لنا العون بطرق عديدة، ونخص بالشكر والعرفان الزملاء الأتية أسماؤهم الذين أتاحوا لنا فرصة مشاركتهم في المواد االتي قاموا بتدريسها وقدموا مقترحات قيمة ومفيدة لشطو بر وتحسين «السلوك التنظيمي والأداء»: ديفيد أبندار من جامعة أركنساس، وكمبرلي بول بجامعة ولاية يوتا، وديفيد ب. قلفلان بجامعة تعبل، وريكي و، قريفن بجامعة ايه آند ام بتكساس، وايرفن لى ميرمان بجامعة ولاية كاليفورنيا بساكر يمنتو، وديفيد هئت بجامعة ولاية ميامي، ودوغلاس جنكنز بجامعة تكساس، و بروش جونسون بجامعة ماركيه، وجي اس كيم بجامعة ولاية اوهايو، وريتشارد كو يلمان بكلية باروك بجامعة مدينة نيو يورك، وريتشارد لنتون بجامعة ولاية كاليفورنيا، بلوثق بيبتش،

ودوغىلاس م، ماكيب بجامعة جورج تاون، وجيمس ماكلروى بجامعة ولاية ايوا، ودالتو ن ماكفرلاند بجامعة الباما ببرمنجهام، وتوماس توتون بجامعة ولاية و ين، وسار وج باراسورامان بجامعة ولاية و ين، وسيندى بافت بجامعة سانت ياغو، ومارك بيترسون بجامعة ميامى، وريتشارد أ، رسك بجامعة جنوب كاليفورنيا، وفينست تاياني بجامعة انديانا بولاية بنسلفانيا، وجون ب. تانزر بكلية نيوها مشير، وم. سوزان تيلر بجامعة و يسكونسون في ميدسون، وشيرلي تيتر بجامعة ولاية كاليفورنيا في نورث ريدج، وكيم وليمز بكلية وليم باترسون.

الشكر موصول أيضا لطلابنا بجامعتي هيوستن وكنتاكي الذين قدموا لنا معلومات مرتدة حول العديد من الموضوعات والأجزاء الجديدة من الكتاب.

كما نود أن نعبر عن خالص شكرنا لبنيتون كوكانوقر، العميد السابق لكلية إدارة الأعمال ونائب الرئيس ولمدير الحالى، وجيمس ماكفرلاند عميد كلية إدارة الأعمال الحالى بجامعة هيوستن _يونيفرستى بارك، وريتشارد و. فيرست عميد كلية إدارة الأعمال والاقتصاد بجامعة كنتاكى لدعمهم المتواصل لجهودنا. والشكر أيضا لجيم ستلينفتون، وجون نولان، وديان كوهين بشركة سكوت وفورسمان (الناشر) لالتزامهم وجهودهم ودعمهم لجهودنا.

ف النهاية، فأن جوانب القوة والضعف ف هذا الكتاب تبقى من مسئوليتنا. فقد ساعدنا تبادل وتنقيح المكارنا المتواصل، عبر مسافات تصل إلى أكثر من ألف ميل، وبعد صدور أربع طبعات من هذا الكتاب، على تكريس معرفتنا عن السلوك التنظيمي وفي صدور هذا العرض المتطور.

و بـالـطبع، فاننا مدينان لأفراد عائلتينا الذين لم يستردوا أنفاسهم من كتابة الطبعة الثالثة إلا مؤخرا، ولا نملك إلا أن نعبر عن حبنا لهم، إذ بدون دعمهم ومساندتهم لنا ما تحققت الطبعة الرابعة من كتاب السلوك التنظيمي والأداء.

> ــاندرو دی. سیزلاقی هیوستن ــتکساس ــمارك جی. والاس لیکسنتون ــکنتاکی

تعتجر المستويات المتقدمة من الأداء على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، في هذا الكتاب، أهدافا رئيسية بالنسبة للمنظمات: إذ لا يمكن لأى منظمة البقاء والاستمرار بدون تحقيق مستوى مرض من الأداء على هذه المستويات الثلاثة. وليس الأداء بالطبع في الهدف الوحيد للمنظمات في مجتمعنا ولكنه قطعا يمس بصورة أو بأخرى كل فرد يسعى لكسب العيش.

إن الموضوع الذي يركز على الأداء في محيط العمل هو السلوك التنظيمي، و يتناول هذا المجال الجديد نسبيا من مجالات البحث العلمي الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والجماعات والمنظمات نفسها لتحقيق مردودات معينة كالانتاج والخدمات. و يمر مجال السلوك التنظيمي في الوقت الحاضر بمرحلة النمو إذ أن العلماء والممارسين الذين تعلقت اهتماماتهم بهذا المجال لم يشرعوا في وضع المباديء والمفاهيم والانساق التي تحاول تحديد المستويات المختلفة للسلوك التنظيمي والأداء إلا قبل فترة قصيرة. فالسلوك التنظيمي حكمجال للبحث يستخدم الأسلوب العلمي و يدخل في أكثر من مجال من مجالات المعرفة و يتناول الأفراد والجماعات والمنظمات والبيئة بالدراسة، و يأخذ من نظريات ونماذج ومفاهيم العلوم السلوكية بتوجهه الموقفي وتركيزه على التطبيقات. وسيتم التركيز على هذه الخصائص الرئيسية عند مناقشة الأداء في الأحزاء المختلفة لهذا الكتاب.

لم يقصد بهذا الكتاب أن يكون خلاصة لعلم الادارة وعلم النفس الصناعى والتنظيمى وإدارة شئون الأفراد والعلاقات الانسانية، بل قصد به التركيز على موضوع السلوك التنظيمى والطرق التى يستخدم بها المديرون الممارسون، النظريات والبحث في هذا الحقل، في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالأفراد. إننا نعتقد بأن المديرين يستطيعون أداء أعمالهم بفعالية أكثر إذا ما أدركوا أهمية الملاحظة والتشخيص والتحليل والتطبيق ومارسوها بعناية. فالمدير هو الشخص الذى تقع على عاتقه مهمة ملاحظة الأداء وتشخيص المشكلات المحتملة وتحليل المعلومات والوصول إلى قرارات تتعلق بالتنفيذ والتى غالبا ما تتضمن إحداث تغيير ما. كما أننا نعتقد أنه من الممكن أن ينشأ الادراك والمعرفة المطلوبة، إلى حد ما، من دراسة السلوك المتنظيمي، وقد عمدنا إلى تقليل استخدام النظريات والدراسات الغامضة والبالغة التعقيد. أما تلك التى تضمذها كتابنا، فهي مقرونة بأمثلة وتطبيقات في أطر تنظيمية، مثل المؤسسات الصناعية ومصارف ودوائر حكومية، ومستشفيات، ومراكز طبية، ودوائر للشرطة، ومختبرات للبحث، ومؤسسات تعليمية. وفي مثل هذه المنظمات يجب أن تجتاز النظريات والبحث اختبار الواقع.

كما نورد عددا من الحالات الدراسية الواقعية والتمارين التجريبية، حتى نتمكن من استخدام محتوى الفصل في تحليل مشكلات إدارية حقيقية تتضمن جوانب سلوكية تنظيمية. وتستند هذه الحالات والتمارين على مصدرين: المجلات المتخصصة في الادارة والصادرة حديثا مثل مجلة فورتشن، ومجلة وول ستريت،

والأبحاث والاستشارات والخبرات الادارية للكاتبين. وتقع هذه الحالات في منظمات مختلفة الأنواع والأحجام وتتضمن مشكلات في كل المستو يات الادارية.

ينقسم الكتاب إلى ستة أجزاء مترابطة، يصف الجزء الأول منها، وهو «مجال السلوك التنظيمي» أركان هذا المجال، فيما يتم إبراز أهمية التشخيص الدقيق في الفصل الثاني، حيث نناقش الطرق التي يوظفها المباحثون في دراسة السلوك التنظيمي. كما يعرض الفصل الثاني أيضا سنموذج الأداء وهو الاطار النظري الذي نستخدمه في كل أجزاء الكتاب وهو عبارة عن عرض موجز لتنظيم الكتاب في شكل بياني.

يحتوى الجزء الثاني «الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمي» على خمسة فصول حيث يكون التحليل ف هذا الجزء على مستوى الفرد. فالفصل الثالث يركز على الخصائص الفردية الرئيسية للدوافع والشخصية والادراك والتعلم، فيما يعرض الفصلان الرابع والخامس الموضوع الأساسي الهام: الدافعية و يغطى هذان النفصلان المتتابعان النظريات الأساسية للدافعية: المحتوى والنسق للدافعية وفي الفصل السادس يتم التوسع في موضوع الدافعية ومناقشة تصميم الوظائف. أما الفصل الأخير في هذا الجزء فيعرض لموضوع بتنامى بسرعة متزايدة: ضغوط العمل، أحد الموضوعات التي تنمو بسرعة.

يركز الجزء الثالث على تأثير الجماعات والأفراد حيث ينحصر النقاش في الفصل الثامن على موضوع السلوك داخل الجماعة الواحدة، فيما يسلط الفصل التاسع الضوء على موضوع السلوك بين الجماعات.

و يتناول الفصل العاشر بالتفصيل موضوع السلطة والتأثير والصراع. وأخيرا يتناول الفصل الحادى عشر أحد عناصر التأثير الرئيسية وهو القيادة.

يتضمن الجزء الرابع «العمليات التنظيمية» عروضا لعملية اتخاذ القرارات (الفصل الثاني عشر) والاتصال (الفصل الثانث عشر) والاتصال (الفصل الثالث عشر) وتقويم الأداء (الفصل الرابع عشر) والحوافر (الفصل الخامس عشر)، فيما يقدم الجزء الخامس عرضا مفصلا للتصميم التنظيمي حيث يغطى الفصل السادس عشر البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، ويتناول الفصل السابع عشر الأبعاد المختلفة للمنظمات، بينما يعرض الفصل الثامن عشر تحليلا لأساليب التصميم التنظيمي المعاصرة.

يتضمن الجزء الأخير من الكتاب نقاشا للتغيير والتطوير التنظيمى حيث يتم عرض إطار لدراسة التغيير والتطوير والتطوير في الفصل التاسع عشر فيما نعرض في الفصل العشرين تطبيقات مختارة في صبغ متنوعة: نظرية وبحثية وتطبيقية.

تمت كتابة هذه الفصول العشرين من أجل الطلاب والاساتذة المهتمين بمجال السلوك التنظيمى. وقد راعينا كلا الفئتين عند تأليف هذا الكتاب، كما توصلنا إلى أن المعرفة بالسلوك التنظيمى تنمو باستخدام جداول التكامل والأشكال والنماذج التى تؤلف مادة الكتاب. إلى جانب ذلك تم تضمين النماذج التوضيحية والحالات الدراسية والتمارين التجريبية والأمثلة للابقاء على مستوى اهتمامك عبر أجزاء الكتاب المختلفة. وإننا نامل منك، سواء أكنت طالبا يدرس السلوك التنظيمى، أو مديرا يتطلع إلى كتاب تحليلي يركز على الاداء، أن تنظر إلى هذا الكتاب على أساس أنه أكثر من مجرد تمرين أكاديمى.



رؤية شاملة للسلوك التنظيمي والأداء

لم يحدث في تاريخنا، أن بلغ اهتمامنا بالانتاجية والأداء القدر الذي نراه اليوم، حتى أن واضعى السياسة العامة لبلادنا قد حذروا من انخفاض مستوى حياتنا المعيشية، إذا لم تتمكن الولايات المنحدة من استعادة تقدمها في الانتاج الوطني'، فعمالفة الصناعة، مثل مؤسسات كرايسلر و برانف للطيران ومعدات كلارك والحديد، التي كان الاعتقاد السائد فيما مضى أنها محصنة ضد الفشل. تقف الآن على حافة الانهيار المالى لأنها تعمل بالخسارة".

لقد فشلت بعض هذه المؤسسات، فيما قامت بعضها (مثل كرايسلر) باجراء تحولات كبيرة من خلال تغيير ممارساتها الادارية وسلوك أداء المجموعات الرئيسية والأفراد فيها. وفي هذه الأثناء أحست قطاعات كبيرة من مجتمعنا بالاضطراب الماحب للتغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تكتسح مجتمعنا، حيث فقد عمال الحديد في بنسلفانيا على سبيل المثال وظائفهم التي كان يشغلها أباؤهم وأجدادهم من قبل نتيجة لتوقف مصانع شركة الصلب الأمريكية: لعدم كفاءة التشغبل فيها، فيما اكتشف مديرو الادارة العليا والوسطى ضرورة حصولهم على مهارات في مجال الحاسب الآلى، أو تحديث معارفهم في هذا المجال، حتى يتسنى لهم الاستمرار في وظائفهم؟.

شهدت حقبة الثمانينيات بحثا متصلاعن حلول لتك المشكلات، والمشكلات الأخرى الخطيرة التعلفة بالأداء. وفد فاضت الدوريات، مثل: بيزنس ويك (Bussiness Week) وفورشن (Fortune)، بتقارير عن شركات تبحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلفات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء؛

ولدعم جهود المديرين الممارسين، يتحول العلماء في مجهوداتهم البحثية إلى التوصل إلى فهم أفضل لمشكلة الأداء في بلادنا، وتقوم أبحـاثهم على حـهـود مـوجـهـة نـحـو تـرفية معارفنا لدافعية العاملين إلى طرق أفضل لتصميم الوظائف وفقا لدينامية السلطة داخل منظماتنا".

و يراهن الباحثون والمديرون الممارسون على أن تلك الجهود ستوفر لنا المعرفة التى سنحتاجها لترقية الأداء الفردى والجماعى والتنظيمي، وتتيح بذلك لأمتنا فرصة استعادة قيادتها المفقودة في الانتاجية على مستوى المنافسة الدولية، و يعتبر الأداء والانتاجية للبساطة للموضوعين للاهتمام الأكاديمي، إضافة إلى أن الحاجة إلى معرفة المزيد عن هاتين الظاهرتين تشكل أزمة تواجهنا... وإن الذين يقومون بتنمية هذه المعرفة سيقودوننا نحو النجاح في مقابلة هذا التحدى.

يعنى كتابنا «السلوك التنظيمي والأداء» بكل مايتعلق بالأداء... فالغرض من هذا الكتاب هو تحسين معرفتنا بالأداء. ولتحقيق هذا الهدف، لابد لك (أيها القارىء) من أن تلم بالسلوك داخل المنظمات. وسنعوم بدراسة مجال السلوك التنظيمي الذي يوفر معارف عن الناس وهم يعملون ومعلومات عن أدائهم... و بذلك يكون غرضنا هو زيادة معارفك عن السلوك مما يستدعى دراسة الأفراد والجماعات والطرق التي تنشأ بها المنظمات وتتغير وتتطور.

كما أننا سنبين أن السلوك التنظيمي :

- (١) يركز على كيفية تفاعل الأفراد في محيط العمل داخل المنظمات
 - (٢) وأنه قد أصبح له أساس علمي.
 - (٢) وأنه ليس العلاج الشافي لكل مشكلات الأداء.
- (٤) وأنه يعنى أساساً بوصف السلوك، ولكنه بدأ يكتسب القدرة على التنبؤ.

مجال السلوك التنظيمي:

غالبا ما تنتهى أى محاولة لوصف أى مجال من مجالات البحث إلى اختلاف في وجهات النظر، و يصدق ذلك تماما عندما يحاول أى شخص وصف مجال السلوك التنظيمى. وهنا تجب الملاحظة بأننا نشير إلى السلوك التنظيمى كمجال للدراسة، وليس كمادة قائمة بذاتها، أو حتى في طور الظهور كمادة مستقلة. فالمادة هى العلم الذي تم التسليم به، وله أساس نظرى يصلح أساسا للبحث والتحليل. و بما أن السلوك التنظيمى يقوم على قاعدة عريضة و يتداخل مع مواد أخرى متعددة، وحديث النشأة، فأنه لا يعتبر علما قائما بذاته، بل إننا قد بدأنا فقط في توليف المبادىء والأفكار والنظم المتعلقة بمجال البحث. و بدلا من أن نضيف إليها الجدل وعدم الاتفاق فأنه من المعقول أن نصف هذا المجال، بدلا من أن نعرفه؛ لذلك نحن نقترح أن:

«السلوك التنظيمى معين، ودراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمى معين، ودراسة اثر المنظمة والمجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعائيتها»

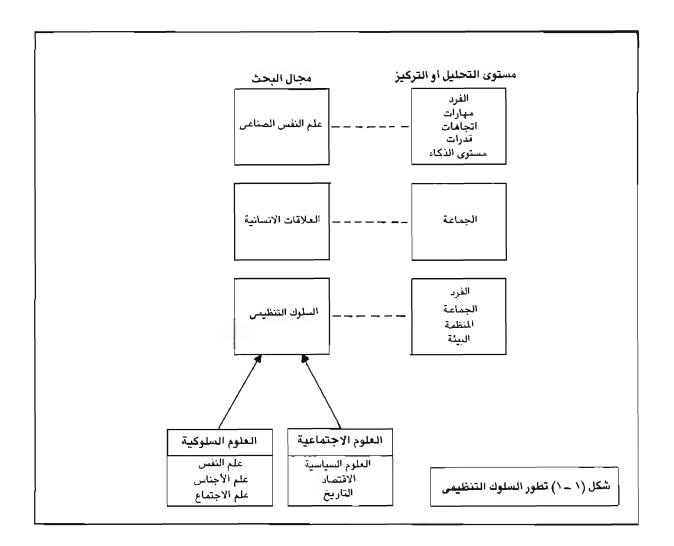
يركز هذا الوصف على عدد من النقاط الأساسية: اولا، تمثل التنظيمات الرسمية واحدا فقط من عدة اهتمامات تتعلق بالسلوك التنظيمي، فيما يشكل الأفراد والجماعات، باعتبارهما كيانات منفصلة، جزءا من مجال البحث هذا أيضا، ثانيا، من الضرورى أن نعرف عن سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة. ثالثا، تلعب المنظمات والجماعات والبيئات دورا في الكيفية التي يتصرف بها الأفراد و يؤدون بها أعمالهم، وعليه فلا بد من النظر إلى الارتباط ما بين أجزاء المنظمة والبيئة كعامل مهم في تفسير كثير من الموضوعات التي يناقشها عادة المديرون والباحثون. رابعا، يؤثر الأفراد في فعالية المنظمة أو في تحقيق الأهداف. واخيرا، لفهم السلوكية، واستخدام الأساليب العلمية لدراسة العوامل المرتبطة بهذا المجال.

يتقبل أغلب المديرين النظريات وشواهد البحث والتفسير النظرى لظواهر السلوك التنظيمى. ومع ذلك فمن النادر أن يقدم أى من هذه الأساليب العلمية إجابات مبسطة لمسائل السلوك والأداء، ومن الاسهامات الهامة لمجال السلوك التنظيمى تركيزه على مسائل تتجاوز الاجابات المبسطة واكتشافه للعوامل ذات الصلة الوثيقة بمشكلة ما. وتتمثل الوسيلة الرئيسية لهذا الاكتشاف في الاهتمام المتعاظم بالأسلوب العلمى.

إن النهج الذى نسميه «علمى» ما هو إلا تنقيح للاجراءات التى نقوم على أساسها بعمل ملاحظاتنا اليومية ولكنها مهمة للغاية. فالحاجة إلى المشاهدة المنظمة، والتى تمثل حجر الزاوية للأسلوب العلمى، تساعد المديرين في التفريق بين الحقيقة والوهم، وبين الراي المنقل والتحيز، وبين المثال والحقيقي.

يمثل الأسلوب العلمى الأساس للعلوم والمناهج التى أسهمت في مجال السلوك التنظيمى (انظر شكل ١ - ١). لقد انشغل علماء النفس الصناعى والتنظيمى في حوالى عام ١٩١٣، بدراسة الفروق الفردية فيما يتعلق بالمقدرة والمهارة في العمل، وظروف العمل المالية. وقد طبق منستر بيرج (Afunsterburg) الأسلوب العلمى على هذه المسائل في أوضاع تنظيمية فعليه، وكان تركيزه على مستوى تحليله موجها نحو الفرد. كما حث مدخل المعالقات الانسانية، الذي ركز عليه كثير من الباحثين خلال فترة الثلاثينيات والأربعينيات من هذا القرن، على استخدام الأسلوب العلمى. وقد ظهرت فلسفة العلاقات الانسانية ونسقها العلمى في كتابات مايو (Mayo) وماكقروقر (Me Groger) وأرجرس (Argyris) وليكيرت (Likerı). وقد أكد هذا المدخل على إيجاد قوى عاملة بروح معنو ية عالية، وكان تركيزه ومستوى التحليل فيه على الجماعة.

إن التركيز على الأفراد أو الجماعات فقط غير كاف، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى التحليل المتعدد المستويات الذي عرف خلال الستينيات والسبعينيات بالسلوك التنظيمي، وكما يوضح الشكل (١-١) فان هذا المجال في الأساس، تجمع لمجالات عديدة، و يختلف عن علم الدفس الصناعي وعلم الاجتماع والعلاقات الانسانية والتاريخ، وهو ليس بعلم للسلوك ولكن يمكن النظر إليه كتطبيق متعدد الجوانب لمعارف العلوم السلوكية، فالسلوك التنظيمي، كمجال من مجالات البحث، يعتمد بشكل أساسي على العلوم والنظريات ولكنه يسعى أيضا إلى نقل أهمية تطبيق المعرفة عن السلوك على أوضاع ومشكلات تنظيمية حقيقية.



أثر العلوم السلوكية

إن المساهم الرئيسي في مجال السلوك التنظيمي كما يوضح الشكل (١-١)، هو العلوم السلوكية وهي، كتجميع علمي لعدد من المناهج العلمية، أقل تطورا من العلوم الحيوية والطبيعية. ولعله من العسير تعبين تاريخ محدد لبداية استخدام مصطلح العلوم السلوكية، السلوكية، على أنه قد تم استخدام المصطلح في بداية الخمسينيات مقرونا بمنحة لمؤسسة فورد خصصتها لبرنامج للعلوم السلوكية. وقد أدى هذا البرنامج حدون شك _ إلى زيادة الاهتمام بالنسبة للأبحاث التي كانت تجرى من قبل العلماء السلوكيين.

إن المواد الأساسية للعلوم السلوكية هي علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس. و بالرغم من أن كلا من هذه العلوم يتعلق بسلوك وطبيعة البشر، إلا أن النظريات المسلم بها والمشتركة فيما بينها قليلة جدا. ولا يقف الاختلاف بينها عند النظريات بل يتعداها إلى المجدل المنهجي، وفي الواقع هناك خلاف شائع بينها فيما يتعلق بالمسائل التي تحتاج إلى تحليل داخل المنظمات والمجتمع. لذلك يبدو من المعقول اعتبار تأثير العلوم السلوكية على السلوك التنظيمي محصورا في التوكيد والمنهجية. فليس لخبير العلوم السلوكية، مثله في ذلك مثل المدير الممارس، نظرية محددة عن السلوك الانساني أو مجموعة من الاجراءات المتفق عليها عالميا لادارة العاملين. وتتبع العلوم السلوكية في توكيدها ومنهجها خطوات البحث العلمي بحرص حيث تقود النظرية إلى البحث الذي يفضى بدوره إلى التطبيق.

يعمل علماء السلوك بجد، لتطوير مقدرتهم على التنبؤ بالسلوك. وبما أن الأفراد يتغيرون وكذلك البيئات، فان هذا العمل يركز على محاولة التنبؤ بالسلوك المحتمل لأغلب الناس في ظروف وأحوال معلومة. وهنا يطبق كل علم منهجه في مشكلة التنبؤ و يوفر للمديرين عمق النظرة في مجالات مهمة كالفروق الفردية والتأثيرات الثقافية والدافعية وتصميم التنظيم. و يجب ملاحظة أن التركيز هنا ينصب على كلمة «محاولة» حيث لم ترد أي إشارة أو بصيص أمل حتى الآن في أن التنبؤات ستكون صحيحة تماما تحت كل الظروف وفي كل الأوقات.

علم النفس:

ربما يكون لعلم النفس التأثير الأكثر على مجال السلوك التنظيمى؛ إذ أنه يركز بشكل مباشر على فهم سلوك الفرد والتنبؤ به. لقد تفرع علم النفس، في مراحل تطوره، إلى مواد فرعية عديدة لكل منها منهجها في فهم السلوك. وتظهر الأنواع المختلفة لهذه المناهج في قائمة المواد المتالية التي تدخل ضمن علم النفس:

علم النفس العام، علم النفس الصناعي/ التنظيمي، علم النفس التجريبي، علم النفس العلاجي (الاكلينكي)، سلوك العملاء، الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، علم النفس الارشادي، علم النفس التربوي، علم النفس الاستشاري، وعلم الجمال.

و يتفق علماء النفس في كل هذه المجالات على أن الدافعية والتعلم من العوامل الرئيسية المحددة للسلوك. وتشير الدافعية، عادة، إلى العمليات الذهنية التى تدفع إلى السلوك المعين. و يدرس معظم علماء النفس عملية الدافعية بحثا عن تفسير للقوة التى تدفع الناس لفعل ما وللاختيارات التى يضعونها لتصرفاتهم.

تماثل عملية التعلم، من حيث الأهمية بالنسبة لعلماء النفس عملية الدافعية؛ إذ أنها تتعلق بالتغيرات المستمرة نسبيا في السلوك وتكيفه بمرور الزمن. وللتعلم أهميته في فهم السلوك التنظيمي بسبب تلك المفاهيم والنتائج التي تمخضت عنه، ومن تلك المفاهيم والاحكام التي تتناسب مع المديرين ما ياتي :

- _ السلوك مسبب
- _للسلوك غاية وهو موجه لهدف محدد
- _ ينتج السلوك من تفاعل عوامل الوراثة (خصائص الجينات) وما نتعلمه (عوامل بيئية)
- ـ من خلال تفاعل العوامل الوراثية والبيئية يتكون لدى الفرد نموذج لخصائص شخصية.

يختلف الأفراد بعضهم عن بعض في القيم الذاتية والاتجاهات والشخصيات والأدوار، وفي نفس الوقت توجد لدى أعضاء الجماعة الواحدة قيم وسمات مشتركة تساعد الجماعة التي ينتمي إليها الفرد في تشكيل سلوكه. وترتبط أي من هذه الأحكام بعملية التعلم التي تستمر طوال حياة الفرد.

تتمثل إحدى الخصائص الهامة لعلم النفس في تركيزه على الدراسة العلمية للسلوك. و يحاول علماء النفس معرفة السلوك على أساس العلاقات السببية المنطقية والتي يمكن إثباثها بين المسبب والنتيجة. و يجب أن نسلم بأن هذا الهدف لا يتحقق دائما، وأن علماء النفس يختلفون في الطريقة التي يحاولون بها تحقيقه.

بالرغم من أن التعلم والدافعية هما نقطتا التركيز بالنسبة لعلم النفس، إلا أن تطبيقهما المباشر في مجال السلوك التنظيمي شائع أيضا. فالمعارف الأساسية للسلوك الانسائي مهمة في مجال تصميم الأعمال، والقيادة، والبنية التنظيمية، والاتصال، واتخاذ القرارات، ونظمته ومالأداء، وبرامج الحوافز. و بالطبع فان مجالات التطبيق هذه تدخل في صميم مجال السلوك التنظيمي.

علم الاجتماع:

صاغ اوقست كومت (Comic)، الفيلسوف الفرنسى في القرن التاسع عشر مصطلح علم الاجتماع عندما حاول إعادة تصنيف وتبويب العلوم . واعتقد كومت أن الحقائق المتعلقة بوجود الانسان أهم من التأمل الفلسفى في تلك الحقائق، وأحس بأن استخدام الأسلوب العلمى في بحث هذه الحقائق يوضح أن المجتمع والظواهر الاجتماعية خاضعان لقوانين عامة.

يصف معظم علماء الاجتماع هذا العلم باستخدام أحد ثلاثة طروحات. أولا، يقول بعضهم: إن علم الاجتماع يتعلق بتفاعل البشر حيث يكون تبادل الفعل هو تأثير الفاعلين بعضهم على بعض في أوضاع اجتماعية. ثانيا، يقول بعض أخر: إن علم الاجتماع هو دراسة السلوك الجماعي. و يقول الرأى الثالث: إن علم الاجتماع هو دراسة السلوك الجماعي. و يقول الرأى الثالث: إن علم الاجتماع هو الدراسة المنظمة للنظم الاجتماعية. فالنظام الاجتماعي هو الوحدة الاجتماعية التي يتم بناؤها لخدمة غرض ما، وتتكون من شخصين أو أكثر، تتفاوت، عادة، مستو ياتهم الاجتماعية وتختلف أدوارهم و يلعبون دورا في نظام يعتمد بقاؤه على أساس مادى وثقافي.

عند تحليل المنظمات كنظم اجتماعية، فانه يشار إلى وجود العوامل التالية:

- _ أناس أو فأعلون.
 - _ أفعال أو سلوك
- _غايات أو أهداف
- ـ معايير وفوانين أو قواعد تحكم السلوك
 - _معتقدات للناس الفاعلين
 - _ مراكز وعلاقات بين المراكز
 - ـ سلطة أو نفوذ للتأثير على الأخرين
- _ توقعات للأدوار، وأداء للأدوار، وعلاقات بين الأدوار.

لذلك يرى علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس مختلفين لهم أدوار ومراكز مختلفة ودرجات مختلفة من السلطة، وتحاول (المنظمات) تحقيق أهداف معينة عامة وأخرى محددة.

ونتيجة لتباين اهتمامات علماء الاجتماع، فمن المكن أن تكون هناك أساليب متنوعة للبحث تتراوح بين المناهج التاريخية، والأخرى التجريبية المنظمة والمتطورة جدا والتي تستخدم فيها البيانات التجريبية لاختبار وتوضيح النظريات أو التوسم فيها.

علم الأجناس:

يهدف دارسو علم الأجناس إلى معرفة العلاقة بين الناس وبيئتهم بصورة أفضل. والتكيف مع البيئة المحيطة هو الذي يكون الثقافة، وتمثل الطريقة التي ينظر بها الناس إلى بيئتهم جزءا من الثقافة، فيما تشمل الثقافة تلك الأفكار المشتركة بين جماعات من الأفراد، واللغات التي تنقل بها تلك الأفكار. فالثقافة في جوهرها، نظام للسلوك المكتسب.

لدراسة العلاقة بين الناس والثقافة، يلزم جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بهما معا. وكغيره من العلوم السلوكية استعار علم الأجناس أساليبه من العلوم القديمة. ولتحقيق فهم متكامل لتلك العلاقة، يجب أن تشمل الدراسة كل البشر، فالعالم هو مختبر علماء الأنثر بولوجيا، و يجب دراسة الناس في بيئاتهم (مواطنهم) إذ أن معرفة أهمية دراسة البشر في أوضاع طبيعية تساعد على معرفة مجال علم الأجناس.

ربما يتطلب فهم الأنماط السلوكية التي تحدث داخل المنظمات مزيدا من المعرفة عن ثقافتنا:إذ من المكن أن تؤدي معرفة بعض الفروق الثقافية بين العاملين إلى قدر أكبر من الموضوعية والعمق في تفسير سلوكهم وأدائهم.

لقد كان للعلوم السلوكية أثر كبير على مجال السلوك التنظيمي، إذ أنها قد وفرت مرجعا يساعد على استخدام الأسلوب العلمي، أى أن روح البحث قد شملت مجال السلوك التنظيمي الذي برز كمجال منفرد ومنظم، برغم ما في ذلك من صعو بات. ومن ضمن التأثيرات المتفق عليها للعلوم السلوكية على مجال السلوك التنظيمي ما يلي :

- الاستخدام المنظم للنظريات و بناء النظريات لتفسير السلوك، و يوفر ذلك إطارا لدراسة الظواهر.
 - أساس تجريبي لدراسة الأفراد والجماعات والمنظمات.

- الاستخدام المتزايد لأساليب البحث الدقيقة.
- الحد من استخدام التخمين والافتراض في الوصول إلى قرارات إدارية.
- العمل على نقل النظريات والأفكار والأبحاث إلى المديرين والعاملين في المجال الاداري.

هذه الخصائص جدير بالملاحظة والاعتبار بالنسبة لمجال بدأ حديثًا في تجميع نظرياته وأبحاثه، و يبد أن عملية التجميع في هذا المجال تسير في ثلاثة مستويات للتحليل حالفرد والجماعة والمنظمة (انظر الشكل ١١٠).

التوجه الموقفي للسلوك التنظيمي

لقد وقع المديرون الممارسون وكذلك العلماء السلوكيون في مصيدة البحث عن مبادىء عامة توجه طريقة تفكيرهم. فبالنسبة للمعالم السلوكي فأن المبادىء العامة تخلق البساطة المحببة وتجعل من السهولة وضع نماذج بسيطة يسهل تطبيقها في كل الأحوال والظروف. وقد كانت الأعمال الأولى والظروف. أما بالنسبة للمديرين فالمبادىء العامة توفر توجيهات جاهزة للتصرف في كل الأحوال والظروف. وقد كانت الأعمال الأولى السابقة لمجال السلوك التنظيمي من هذا النوع من المبادىء. فمثلا فيبر الذي يعتبر من التقليديين، ينصح باستخدام نظام بيروفراطي يقوم على أسس محددة وثابتة لكل المنظمات^. ثم اتبعت وصفاته بعد ذلك في الخمسينيات والستينيات بتوجيهات أخرى بيكس ما نادى به.

وقد تبنى رينتسس ليكرت (Likert) الذي يعتبر من السلوكيين، ما وصفه بنظام ٤ للمنظمات (System 4 Organization) والذي يتميز بدرجة أقل من الرسمية٬ فيما أصبحت الأراء الواردة بنظرية ماكفروقر (٢) دعوة حماسية لجيل كامل من طلاب ومديري الأعمال الأمريكيين ٬

ولكن الواقع، لسوء الحظ، ليس بتلك البساطة (كما سيعرف المديرون الممارسون بعد قليل)، ولا يمكن أن يخضع لنظريات ومبادىء بسيطة وشاملة. وربما يكون الاسهام الوحيد والأهم لمجال السلوك التنظيمي الاهتمام الحقيقي بمشكلات الأداء، وهو ما أصبح يعرف فيما بعد بالمدخل الموقفي، الموجه نحو استنباط التصرفات الادارية التي تتناسب مع الظروف المعينة والأشخاص المعينين. ويستطيع المدير وضع خطة العمل المناسبة والمطلوبة لتحقيق أهداف مهمة من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموقف والموازنة فيما بينها، وعليه، فلا بد أن يكون المديرون قادرين على تمييز وتشخيص الموقف المعين والتكيف معه ليتمكنوا من تطبيق المدخل الموقف بنجاح.

يتميز المدخل الموقفى بالقبول نظريا إلا أنه صعب التطبيق، إذ أن من الصعوبة بمكان تحديد العلاقات الهامة المتشابكة بين متغيرات الموقف، وصع ذلك فهذا هو المطلوب تماما، أى إعداد الخطة المناسبة لحل مشكلات معينة تتعلق بالدافعية، أو تقويم الأداء، أو التدريب، ويتعين على المدير أن يحلل بحرص كل عامل مؤثر على حدة، ويربط المتغيرات مع بعضها للوصول إلى قراراته، وهذا ما يجعل من المنهج الموقف أكثر من مجرد اقتراح جذاب للأفعال الادارية، وبمجرد تحليل العلاقات المتبادلة وربط المتغيرات مع بعضها، يجب أن يصل المدير إلى قرار ما.

ولكن هذا لا يعنى مطلقا موقفا فلسفيا يقول «إن المسألة تتوقف على كذا...»، فبعد القيام بالتحليل الدقيق لموقف معين ومراجعة المتغيرات وما كتب من نظريات وأبحاث، يجب أن يكون المدير قائعا بأن هناك إجراء معيناً هو الأنسب في الظروف الحالية، وإلا فعليه أن يقرر اتخاذ بديل أخر.

سيتم تناول المداخل الموقفية التى تم تحقيقها فقط في هذا الكتاب. وقد يكون التوجه الموقفى للسلوك التنظيمى هو الشيء المثير بالنسبة للمديرين لأنه يبصرهم بأنه ليس هناك حلول وافية أو نموذجية للمشكلات التنظيمية. فأذا كانت هناك حلول نموذجية، فما علينا إلا تسجيلها في قائمة، الواحدة بعد الأخرى، والرجوع إليها في الوقت المناسب، ولكن التنبؤ الصحيح بالسلوك والأداء أكثر صعوبة من ذلك. فلا بد من دراسة الأفراد والجماعات والمنظمات، كل على حدة، ثم دراستها مجتمعة كأجزاء مترابطة قبل أن يتوافر للمدير الأمل في الديام ببعض التنبؤات المفيدة والمعقولة. وبالرغم من صعوبة الفيام بالتحليل المنفرد والمركب إلا أن المنهج

الموقيفي يمكن أن يرقى باداء المديرين. ونسبة لعدم وجود حلول بسيطة للمواقف المعقدة، فقد تم التسليم بمجال السلوك التنظيمي كمصدر للمعرفة ومستودع للمعلومات من قبل المنظرين والباحثين والمديرين المارسين.

مستو يات التحليل للسلوك التنظيمي :

لقد افتشحنا هذا الفصل بحديث عن قلق أمتنا حول الانتاجية ، ولدراسة مشكلات الانتاجية لا بد من النظر للأداء على ثلاثة مستويات متميزة: هي الفرد، والجماعة، والتنظيم الرسمي، فمجال السلوك التنظيمي يتميز باعترافه باهمية دراسة السلوك على كل مستوى من هذه المستويات، وبالحاجة إلى تكامل معرفتنا حول السلوك من خلال تلك المستويات.

الفـــــود:

حينما تتم دراسة المنظمات الرسمية، و يمثل الفرد فيها نقطة الارتكاز، فغالبا ما يتركز البحث حول فهم العلاقة المتبادلة بين العواصل النفسية وأدوار العمل: ما هم الخصائص الفردية التي يأتي بها الفرد للمنظمة؟ ما هي العوامل التنظيمية التي تؤثر على التجاهات الفرد أو إدراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفي؟ ومجال أخر يتعلق بالاهتمام بالفرد هو الشخصية ودلالاتها بالنسبة للسلوك والأداء في مكان العمل... إذن فلا مجال إلى إبراز الصورة الكاملة للسلوك التنظيمي بدون دراسة ومعرفة الفرد.

الجمـــاعــة:

هناك أيضا الحاجة لدراسة الجماعة الصغيرة وخصائصها كتشكيل الجماعة ونسقها وتطورها وتماسكها. وتعمى شخصية الجماعة بالشخصية الاعتبارية (Syntality)، وقد لاحظ الباحثون أن جماعات العمل تكشف عن خصائص تختلف وتزيد عن مجموع المخواص الشخصية لأعضائها. فيلزم إذن دراسة الجماعة دراسة مستغلة دقيقة ... فهى تفكر وتضع أهدافا ولها سلوكياتها وتصرفاتها وأفعالها.

التنظيم الرسمي :

تتكون كل المنظمات، بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه وحجمها وشكلها، من أفراد وجماعات، ومع ذلك فللمنظمات خصائصها المتميزة مثلما للأفراد والجماعات خصائص فريدة، وفي الواقع هناك اتفاق عام على أنه من الممكن مقارنة المنظمات على أساس خصائص معينة مشتركة فيما بينها. فحجم المنظمة، مثلا، واحد من الخصائص التي توفر رؤية هامة للمنظمة، فيمكننا أن نحصى عدد المديرين أو العاملين (من غير المديرين) أو عدد أسرة المرضى أو عدد الطلاب لنحصل على دلالة لحجم المنظمة، ومن الخصائص المشتركة الأخرى ذات الأهمية في هذا المجال، السياسات الرسمية للمنظمة والمستويات التنظيمية في هيكل المنظمة، ودرجة المركزية، ومركز اتخاذ القرارت.

تتأثر المنظمات أيضا بالبيئات التى تعمل فيها. وهناك الكثير الذى كتب حول أثر عوامل البيئة على المنظمة وتأثيرها على عملياتها الداخلية وعلى العاملين فيها. زيادة على ذلك فللمنظمة تأثيرها على الأفراد والعكس بالعكس. وتستوجب هذه الظاهرة دراسة وفهما أفضل.

لا يمكن أن يغنى أى من مستويات التحليل الثلاثة هذه عن المستويين الآخرين، بل يشملها مجال السلوك التنظيمى كلها، على اعتبار أنها مكملة لبعضها. لقد كان العلماء السلوكيون ـ فيما مضى ـ يبحثون في هذه المستويات الثلاثة بقليل من التنسيق فيما بينهم. أما الآن فقد أصبحت الأعمال الأساسية لكل المهتمين بمجال السلوك التنظيمى تسعى لتكامل مستويات التحليل الثلاثة بالرغم مما يتطلبه ذلك من جهد كبير. فليست دراسة الفرد بأهم أو ذات قيمة أكبر للمدير من دراسة الجماعة، أو التنظيم الرسمى، وليست هناك حاجة لاختيار مستوى واحد للتحليل دون المستويين الآخرين. ويواجه المديرون في مجالات الأعمال والرعاية الصحية والتعليم والأعمال الحكومية والمنظمات الدينية مشكلات مشتركة تتطلب مدخلا متعدد الجوانب، وهذا ما يمكن أن يقدمه السلوك التنظيمي؛ لأنه يركز على مستويات التحليل الثلاثة ـ الفرد والجماعة والتنظيم الرسمى.

السلوك التنظيمي : خلاصة

يساعد جدول ١ - ٢ في تحديد ومراجعة الخصائص الرئيسية التي تجعل من مجال السلوك التنظيمي مجالا فريدا:

أولا، يدخل السلوك التنظيمي في مجالات متعددة، فبالرغم من أنه لا يعتبر علما قائما بذاته، إلا أنه يأخذ من معارف السلوك التي نتجت عن العلوم السلوكية لعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس.

ثانيا، باعتبار السلوك التنظيمي منهجا متداخلا مع علوم أخرى، فان جذوره الأصلية ترجع إلى العلوم السلوكية، فيما يكون لعلوم الاقتصاد والعلوم السياسية والتاريخ أثر ثانوي عليه (كما هو موضح بالشكل ١_١).

ثالثًا، لقد ورث السلوك التنظيمي تقليد استخدام الأسلوب العلمي في أبحاثه من العلوم الأصل، و يركز على استخدام المنطق والنظرية في صياغة أسئلة البحث والاستخدام المنظم للبيانات الموضوعية عند الاجابة عن مثل هذه الأسئلة.

رابعا، يتميز السلوك التنظيمي بتفرد منهجه في تناول السلوك لأنه يشمل مستو يات التحليل الثلاثة _الفرد، والجماعة، والتنظيم الرسمي. فضلا عن ذلك، فان معالجة المستو يات الثلاثة تتم بقدر متساو من الأهمية والاهتمام.

خامسا، يعكس مجال السلوك التنظيمي بصورة واقعية حقيقية أن السلوك على مستو يات التحليل الثلاثة معقد ومتشابك، فلا يتناوله على أساس أحكام عامة وثابتة وشاملة.

شكل (١ ـ ٢) الخصائص الرئيسية لجال السلوك التنظيمي

وصف موجز للخصائــص	الخصائص
اقتبس السلوك التنظيمي مفاهيم ونظريات ونماذج وتوجه العلوم السلوكية لمعرفة السلوك والأداء	الأساليب المتعددة المناهج
و فرت العلوم السلوكية ـ علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأجناس، الفلسفة، والخصائص العلمية والمبادئ الأساسية التي اقتبس منها مجال السلوك التنظيمي بسخاء.	أساس العلوم السلوكية
لم يتم استبعاد التخمين والأحكام المطلقة بصورة كلية من مجال السلوك التنظيمي، إلا أن اتباع الأسلوب العلمي في محاولة التنبؤ وتفسير السلوك والأداء مقدم على غيره.	أساس الأسلوب العلمى
يهتم السلوك التنظيمي بالأداء الشامل للأفراد والجماعات والمنظمات، ويتساوى كل مستوى من هذه المنتويات من حيث الأهمية وضرورة دراسة كل منها دراسة علمية وافية.	مستوى التحليل
ليس لمجال الملوك التنظيمي مجموعة إرشادات تطبيقية متفق عليها تصلح للمديرين: بدلا من ذلك	التوجه الموقفى
تعتبر خاصة الموقفية التى تشجع على وضع خطط عمل مبنية على الموقف والأشخاص المرتبطين به اكثر تلاؤما. تتناسب المعرفة بالسلوك التنظيمي مع المديرين العاملين في منظمات، ويترتب على ذلك	الاهتمام بالجانب التطبيقي
أن يتم نقل النظريات والأبحاث والنماذج للمديرين النين يواجهون مشكلات فردية وجماعية وتنظيمية بصورة واضحة ومفهومة.	

و يعكس مصطلح «التوجه الموقفي» ضرورة النظر إلى الموقف والأفراد المرتبطين به قبل استنباط النتائج عن السلوك، أخيرا، يتميز السلوك التنظيمي باهتمام دائما بمعرفة الأحداث الواقعية في المنظمات الحقيقية ونقل الحقائق للمديرين المارسين بصورة ذات مغزى ومعنى بالنسبة لهم.

سنكون قد حققنا هدفنا من تأليف هذا الكتاب إذا ما خرجت منه منستوى أفضل من المعرفة عن سلوك وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات. إن خطتنا لهذا الكتاب هي دراسة ما قدمته العلوم الاجتماعية المختلفة مما ينطبق على السلوك التنظيمي.

إنها لا نسعى إلى تعليمك لتصبح «عالما سلوكيا» ـ فهذا بالطبع، غير ممكن من خلال فراءة كتاب أو دراسة مادة معينة، إنما قصدنا فقط إثراء معارف مديري الحاضر والمستقبل حول السلوك التنظيمي والأداء.

يكون هذا الفصل مع الفصل الذي يليه الجزء الأول من «السلوك التنظيمي والأداء» وهو مجال السلوك التنظيمي. لقد قدم الفصل الأول عرضا مختصرا لما ينطوى عليه هذا المجال وكيفية نطوره، كما نقدم لك الفصل الثاني «دراسة السلوك التنظيمي» نمودج الأداء» نموذج عمل يساعدك على تنظيم الفدر الهائل من المعلومات التي سترد فيما بعد، وسينبهك هذا النموذج إلى ضرورة تكامل الطواهر الفردية والجماعية والتنظيمية، إذ بحتاج المدير إلى معرفة مسبو باب التحليل الثلاثة، وإطار نظري لتكريس هذه المعرفة. وهذا ما سينم عرضه في الفصل الثاني و يستخدم من أول الكتاب إلى نهايته، ونتيجة لتبوع النظريات وتعدد الدراسات في مجال المعلوم السلوكية، فقد برزت الحاجة إلى إطار لفرز النتائج والنماذج الملائمة من غير الملائمة، والعملية من غير العملية، والجزافية من تلك التي تقوم على الدراسة العلمية، وهدفنا من وراء ذلك تقديم أمثلة واقعية متعددة ليتمكن الفاريء من رؤية ما تحتويه الأبحاث والنظريات، ونامل أن نتمكن من إفناع قرائنا، من خلال هذه الطريقة، بأهمية النظرية والبحث والتطبيق والتحليل العلمي بالنسبة للمديرين.

الجزء الثانى من الكتاب بعنوان «الأبعاد الفردية للسلوك التنظيمى»، وستعرض فصول هذا الجزء حقائق حول سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمان، فيقدم لنا الفصل الثالث أساسيات السلوك الفردى حيث بنظر في الكيفية التي تؤثر بها الشخصية والتعلم والاتجاهات (كالرضا الوظيفي) والادراك على تصرفات الفرد.

يفدم الفصلان الرابع والخامس عرضا لما تم معرفته _ في الونت الحاضر _ حول الدافعية، وستساعدنا النماذج الواردة في الفصل الرابع في معرفة الأسباب وراء تصرف الأفراد بطرق معينة من خلال استعراض نظريات المحنوى للدافعية (تتناول نظريات المحتوى: الدوافع التى تؤثر في الناس مثل المال والسلامة والانجاز). و بالمفابل، تعرف النماذج الواردة في الفصل الخامس بنماذج العمليات وتعنى بالكبغية التى تتم بها الدافعية، وستساعد هذه النماذج في معرفة الطرق التي يتصرف بها الناس و يعملون، يوفر الفصلان الرابع والخامس فدرة التمييز والادراك لكيفية توجيه سلوك وأداء العاملين.

سيقدم الفصل السادس موضوعا استحوذ على اهتمام الديرين المعاصرين وهو موضوع تصميم الوظائف، وسيزود البحث الذي يتم عرضه في هذا الفصل المديرين بمعارف حول تصميم وتنظيم العمل بصورة بنمي سلوك وأداء العاملين إلى أقصى حد.

يتناول الفصل السابع، وهو فصل جديد في هذه الطبعة من كتاب السلوك التنظيمي والأداء، موضوعا تتعاظم أهميته وهو موضوع الضغط الوظيفي، وسيناقس هذا الفصل مصادر الضغط الوظيفي و يستعرض الأبحاث التي تناولت طرق علاج تأثيراته.

تنشاول فصول الجزء الثالث من الكتاب، المعنون «تأثير الجماعات والعلاقات بين الأفراد»، السلوك والأداء على مستوى الجساعات. حيث يعرض لنا الفصل الثامن الخصائص الأساسية للجماعات والطرق التى تؤثر بها على أداء الوحدات داخل المنظمة. كسا يبحث المفصل التاسع العلاقات بين الجماعات داخل المنظمان، وسيتناول هذا الفصل العمليات الهامة التى تتفاعل بها الجماعات والوحدات مع بعضها داخل المنظمان.

و يتناول الفصل العاشر دراسة الجوانب العملية التى تتعلق بالطريقة التى يوجه بها المديرون الجماعات و يؤثرون عليها مع التركيز بوحه خاص على السلطة والصراع. أما الفصل الحادى عشر فسيبحث عملية الفيادة الني سنتناولها كعملية للتأثير دوهي إحدى الوسائل الرئيسية التي بوجه بموجبها المدير سلوك الفرد والجماعة في انجاه تحقيق أهداف الوحدة والأهداف التنظيمية.

يركز الجزء الرابع من الكتاب، «العمليات التنظيمية»، على العمليات الحيوية التي تشكل قوام حياة المنظمات. ولا يتوقع أن يتمكن أي مدير من إدارة وتوجيه أي منظمة بنجاح دون معرفة عميقة بهذه العمليات.

سيتناول الفصل الثانى عشر موضوع اتخاذ القرارات. وسنبدأ هذا الموضوع بعرض لا تخاذ القرارات بطريقة فردية ونختمه باحدث المعارف حول المشكلات الملازمة لعملية اتخاذ القرارات بصورة جماعية. وسنعرف المزيد عن الاختيارات التى يقوم بها الأفراد والمجماعات والتى تؤثر على المنظمات. وينظر الفصل الثالث عشر في موضوع الا تصال داخل المنظمات. وتبحث مادة هذا الفصل كيف يلعب النجاح أو الفشل في مناولة المعلومات دورا خطيرا في السلوك التنظيمي والأداء. وفيما يتناول الفصل الرابع عشر مسالة تقويم فعالية الأداء داخل المنظمات، يقدم الفصل الخامس عشر بحثا حرى عملية تحفيز السلوك والأداء في المنظمات، وسنتناول مبادىء السلوك الفردي، التى تم وصفها سابقا، ونحولها إلى معلومات تتعلق بعملية المكافأت في مجال الادارة.

يتحول تركيزنا في الجزء الخامس من كتاب السلوك التنظيمي والأداء، «التصميم التنظيمي» إلى مستوى التنظيم الرسمي، حيث يتناول الفصل السادس عشر، وهو فصل جديد في هذه الطبعة، البيئات الخارجية والداخلية التي تؤثر على المنظمات بصورة مباشرة. وسنبحث في تأثير المجتمع والاقتصاد والمؤسسات السياسية والتقنية والخصائص الذاتية على السلوك التنظيمي والأداء، فيعرض الفصل السابع عشر موضوع التصميم التنظيمي ويتناول الفصل الثامن عشر النظريات والتطبيقات المعاصرة فيما يتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمات.

ربما يكون أكثر العناصر حرجا، والذى يسهم في أزمة بعض المنظمات مثل كرايسلر (التي ورد ذكرها في بداية هذا الفصل) والمنظمات التي تعانى من أزمات مماثلة في اقتصادنا، هو العجز في التكيف مع البيئات المتقلبة (مثل الأسواق والجوانب القانونية والمقافات)، فالتجديد التنظيمي _ التطور والتأقلم _ هو السبيل إلى الاستمرارية والبقاء للمدى البعيد.

و يقدم الجزء الختامى ما الجزء السادس، «التغيير والتطوير التنظيمى»، المعارف الحديثة حول هذا الموضوع، حيث يقدم الفصل الساسع عشر إطارا لدراسة أساسيات التغيير والتطوير التنظيمى، فيما يختم الفصل العشرون «السلوك والأداء التنظيمى» بعرض أمثلة بارزة عن الطريقة التى نجحت بها منظمات حقيقية في التغيير والتكيف.

هناك قسم في نهاية كل فصل تحت مسمى «عرض موجز للمديرين» عبارة عن موجز بالنقاط الرئيسية التى تمت تغطيتها في الفصل، و يفترض أنها نقاط أساسية ذات أهمية في فهم طابع ومحتوى الفصل. زيادة على ذلك، تشمل الكثير من الفصول حالات دراسية وتمارين تجريبية ومدرجات تحت عنوان «السلوك في المنظمات» كمحاولة لدمج كثير من النظريات وأفكار البحث في وضع تنظيمي حقيقي، و يقصد من هذا التركيز على الواقع أن نبين للقارىء القيمة التطبيقية لمجال السلوك التنظيمي.

Notes:

- 1. "The Reindustrialization of America", Business Week, June 20, 1980, pp. 55-120.
- 2. Michael Moritz and Barrett Seaman, Going for Broke: The Chrysler Story (New York: Doubleday, 1981), p. 32; "The New Shape of Banking", Business Week, June 18, 1984, pp. 104–10; "Dana: Repairing Its Profit Machine by Pushing Replacement Parts", Business Week, May 7, 1984, p. 63; "Changing a Corporate Culture", Business Week, May 14, 1984, pp. 130–138; "Republic Steel, Workers Struggle to Cope with Declining Business", Wall Street Journal, January 31, 1983, p.1; "A. O. Smith Sets Diversity as New Goal", Wall Street Journal, June 27, 1984, p. 1; "Clark Equipment and the City It Nurtured Are Learning to Live Without Each Other", Wall Street Journal, June 29, 1984, p. 1; "Once an Industry Model, Frontier Air Fights Problems with Earnings, Unions, Morale", Wall Street Journal, August 11, 1983, p. 1.
- "The Blue Collar Blues", Business Week, June 4, 1984, pp. 54–58; "The Mon Valley' Struggles to Find Life After Steel", Business Week, May 21, 1984, pp. 61, 64; "America Rushes to High Tech for Growth", Business Week, March 28, 1983, pp. 22–25.
- 4. See, for example, "Quality of Work Life: Catching On", Business Week, September 21, 1981, pp. 72–80; "Business Refocuses on the Factory Floor", Business Week, February 2, 1981, pp. 91–92; "The Speedup in Automation", Business Week, August 3, 1981, pp. 58–67; "General Host: Vertical Integration to Save a Subsidiary It Couldn't Sell", Business Week, January 19, 1981, pp. 103–104; "The New Sears", Business Week, November 16, 1981, pp. 140–146.
- 5. See, for example, Terry Connolly, Edward J. Conlon, and Stuart Jay Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", Academy of Management Review, 5 (1980), pp. 211–17; Roderick E. White and Richard G. Hamermesh, "Toward a Model of Business Unit Performance; An Integrative Approach", Academy of Management Review, 6 (1981), pp. 213–23.
- Hugo Munsterberg, Psychology and Industrial Efficiency (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
- 7. Peter R. Senn, Social Sciences and Its Methods (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
- Max Weber, The Theory of Social and Economic Organizations, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947).
- Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1961).
- 10. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw~Hill, 1960).

Additional References:

ALBERT, S., and D. WHETTEN. "Organizational Identity". In Research In Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw. Vol 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

BERELSON, B., and G. STEINER. **Human Behavior: An Inventory of Scientific Inquiry.** New York: Harcourt, Brace & World, 1964.

CUMMINGS, T. G, "Transorganizational Development". In Research in Organizational Behavior, edited by B. M. Staw and L. L. Cummings. Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.

DUNNETTE, M. D., ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. DUNNETTE, M. D., and W. K. KIRCHNER. Psychology Applied to Industry. New York: Appleton-Century-Crofts, 1965.

FARIS, R. E. L., ed. Handbook of Modern Sociology. Chicago: Rand McNally, 1964.

HOEBEL, E. A. Anthropology: The Study of Man. New York: McGraw-Hill, 1972.

KOLASA, B. J. Introduction to Behavioral Science for Business. New York: John Wiley, 1969.

NOTTERMAN, J. M. Behavior: A Systematic Approach. New York: Random House, 1970.

RUSH, H. M. Behavioral Science Concepts and Management Applicatios. New York: Conference Board, 1969.

SCHEIN, E. H. Behavioral Sciences for Management". In Contemporary Management, edited by J. W. McGuire. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974. pp. 15–32.

SCHULTZ, D. P. A History of Modern Psychology. New York: Academic Press, 1969.

TUSHMAN, M. L. and E. ROMANELLI. "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation". In Research in Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw. Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

WADIA, M. S. Management and the Behavioral Sciences. Boston: Allyn & Bacon, 1968.

WEISS, H. M., and S. ADLER. "Personality and Organizational Behavior". In Research in Organizational Behavior, edited by B. M. Staw and L. L. Cummings. Vol. 6. Greenwich Conn.: JAI Press, 1984.

YU. F. T. C. Behavioral Sciences and the Mass Media. New York: Russell Sage, 1986.

دراسة السلوك التنظيمي : نموذج للأداء

قام أحد الكتاب، ذات مرة، بمساعدة أحد العملاء في مواجهة مشكلة معقدة نشأت بين موظفيه، وقد كان هذا العميل صاحب عمل ناجح، يملك و يدير شركة تمد قسم المعلومات بشركة أى بى إم (اله ١٨) بقطع غيار الماكينات، و بدأ صاحب المشروع هذا عصله كمبكانبكي مع شركة أي بى إم ثم أنشأ ورشة (مستغله) للميكانبكا تنتج أجزاء معدينة صغيرة تدخل في ماكينات الطباعة ماركة سيلكتريك (Selectric) ـ تشمل هذه الأجزاء بايات وتروسا.

لقد تطور عمله سرعة فأصبح بستخدم خلال عشر سنوات أكثر من عشرين مشغلا لمكابس التخريم وعشرة موظفين مساندين. لم يسجو له أن وضع نظاما رسميا لشئون العاملين أو للتعويض ، فكلما قام بتعيين مشغلين جدد لمكابس التخريم، كان يقوم بتحديد الأجور وفق معدلات الأجور في سوق العمل المحلية، وقد أدى ذلك دون فصد إلى نشوء مشكلة كبيرة تتعلق بالرواتب والتعويضات، حيث إن الزيادة السنوية في الراتب بالنسبة للعاملين في الخدمة لا تتماشى مع الزيادات في الأجور في السوق. و بناء عليه ، و بعد عشر سنوات من تأسيس شركته، أصبح يشغل عاملين جددا بمعدلات أجور تزيد قليلا عن الدين فضوا فترة خمس، وعشر سنوات في مهنة تشغيل مكابس المخريم.

لم تكن هناك مشكلة واضحة حتى تلك اللحظة: لأنه كان يحتفظ بأجر كل عامل سرا، وكان تبريره لذلك أن أجر العامل مسالة مخص العامل وحده ولا يحق لأى شخص أخر معرفة ما يتحصل عليه زميله، وقد بدأت مشكلته حينما اطلع على مقال لأحد العلماء البارزين يتبنى نظرية مثيرة، ووفق هذه النظرية، يجب ألا يتوقع المديرون أن يكون لنظام الرواتب الذي يتبعونه أى أثر على أداء العاملين، إذا كان ذلك النظام سريا، وتفترض النظرية أنه لا بد أن يعرف العاملون معدلات أجورهم المختلفة حتى يكون للأجر الأثر التحقيزي على سلوكهم وأدائهم، وقد أعجب صاحب المشروع بوضوح منطق هذه النظرية قطلب سجلا مطبوعا من الحاسب الألى باسم وأجر كل عامل، ثم فام بوضع هذا السجل على لوحة الاعلانات في استراحة العاملين قبل خمس دفائق من فترة تناول القهوه الساعة أن عد مرور ساعة انفجر الموقف و بدأ الصراع حيث كان هناك عراك بالأ يدى بين اثنين من العاملين المظلومين، ثم تكونت مجموعة من العاملين رابطت في الكان المخصص للسيارات ولم برجع أي من مشغلي مكابس التخريم إلى مكان عمله.

تؤكد هذه الحالة مدى أهمية توافر المعرفة الأساسية والالمام بطريقة البحث بالنسبة للمديرين الممارسين (والباحثين كذلك)، ونلك لعدة اسباب:

اولا: لا بد أن تكون للنظريات التى وصفها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي (أو أي مجال تطبيقي آخر، لنفس الغرض) قابلية للتطبيق العملي بالنسبة للمدير في موقعه. فاذا لم توافق هذه النظريات الواقع، فانها ستكون غير مفيدة بالنسبة للمدير الممارس. وفي الواقع، فان الحالة التي سبق عرضها تدلل على مدى خطورة النظرية التي لم تخضع للاختبار.

"ثانيا: ترفر النظريات التى ثبتت صحتها أساسا ممتازا للمديرين لاتخاذ الفرارات وحل المشكلات. فقد واجه مديرو شركات الببع بالتجزئة على سبيل المثال في الأونة الأخيرة مشكلة ازدياد معدل دوران العمل بين العاملين بنظام الساعة. وفي هذه الحالة تساعد نظريات ونماذج دوران العمل لا تسببه عوامل تساعد نظريات ونماذج دوران العمل لا تسببه عوامل ننظيمية داخلية (مثل نظام الحوافز وأسلوب الاشراف وطبيعة العمل) فحسب، بل تسببه أيضا عوامل خارجية (مثل الحالة الاقتصادية في المنطقة وتوافر وظائف مماثلة)

اخيرا: توفر معرفة طريفة اجراء البحث للمديرين الوسيلة التى يمكن بها تقديم مشروعات البحث، و يندر ألا يستلم ممارس لأى مهنة تفارير عن أبحاث تمت في مجال عمله، وقد عرض نائب رئيس شركة صناعبة متوسطة الحجم تعمل في مجال التنقيب عن البترول مؤخرا على أحد الكساب نفريرا لاستفصاء انجاهات العاملين أعده أحد العاملين في الشركة، فقد أشارت ننائج المسح إلى انخفاض كبير في الروح المعنوية للعاملين (أي مستوى الرضا الوظيفي) في المصنع الرئيسي، وأوصت الدراسة بوجوب مراجعة كثير من السياسات لحل هذه المشكلة، على أن نائب الرئيس كان على قدر من المعرفة بأعمال البحث جعله يلاحظ الآتي:

- (١) أن عدد العاملين الذين أخذت منهم العينة يساوي ١٥٪ فقط من مجموع العاملين.
 - (٢) يعمل أغلب من أخذت منهم العينة في نو بات الليل المتأخرة.
 - (٣) صياغة اسئلة البحث كانت ضعيفة وتفتقر إلى الدرجة المعقولة من الوثوق.

ومن المحتمل أن تكون هذه القدرة على تمييز البحث الجيد من البحث الردىء قد أنقذت الشركة من صرف موارد قيمة في مشكلة لم تكن موجودة أصلا وليست بالخطورة التي عرضت بها في التقرير.

- إن الغرض من هذا الفصل ذو شقين:
- اولا: سيتم عمل مسح مختصر للطريقة العلمية كما هي مطبقة في مجال السلوك التنظيمي (سيتم تناول بعض هذه الموضوعات بالتفصيل في الملحق).
- ثانيا: سننشىء نموذجا نظريا يصلح كاطار للكتاب كله وهو عبارة عن توليفة لمنظورنا للسلوك التنظيمي الذي سيبدأ نطاقه الضخم في الوضوح عند مناقشة أبعاد النموذج.

طرق تكوين المعتقدات:

حتى تنمو معرفتنا بالسلوك التنظيمى، يتعين علينا النظر في الكيفية التى نكون بها اتجاهاتنا أو معتقداتنا حول المسائل المختلفة أو ندافع بها عنها أو نغيرها، هذه مسألة هامة لأن الثقة التى توضع في اعتقاد ما، تعتمد على الطرق المستخدمة في اتخاذ موقف ما والدفاع عنه، فقد يعتقد أحد الأشخاص ــ مثلا أن «أداء العمل يؤدى إلى الرضا الوظيفى» فيما يرى أخر أن «الرضا الوظيفى دافع لأداء العمل». قد تبدو هذه المسألة بسيطة إلا أن دلالاتها كبيرة على الأداء في المنظمات. فأنت كمدير، هل تحاول تيسير أداء العاملين بحيث ينتج عن ذلك مستوى مرتفع من الأداء ومستوى عال من الرضا، أم تحاول توفير عوامل الرضا للعاملين ليتمكنوا من أداء أعمالهم بصورة أفضل؟

سنتناول هنا أربع طرق يتم بموجبها تأسيس الا تجاهات حول الظواهر المختلفة أو الدفاع عنها أو تغييرها. وتتمثل طرق المعرفة الأربع هذه في: الصلابة والسلطة والبداهة والعلم'.

تتمثل الصلابة، في أبسط صورها، في السؤال القديم «لماذا نغير طريقتنا؟ إنها الطريقة التي كنا نعمل بها دائما». هذه الطريقة، في الأصل، هي وسيلة للدفاع عن الرأى أو الاتجاه بحكم العادة أو الاستمرارية فمن الصعوبة تغيير المعتقدات الراسخة: لأن ذلك يؤدى في كثير من الأحيان إلى خلاف في الرأى ولا يسمح بالوصول إلى أسلوب مرض لازالة ذلك الاختلاف.

يلجأ بعض الناس إلى سلطة اعلى، بدلا من التمسك باعتقاد معين. وقد يعنى ذلك، في المنظمات، استخدام مستشارين أو قانونيين أو فنيين مهرة من خارج المنظمة. فقد قام أحد مهندسي الانتاج، مثلا بمحاولة مضنية ومتكررة لاصلاح معدة أساسية من معدات المصنع تعطلت عن العمل، ولما لم يفلح في ذلك، لجأ إلى عامل ذي خبرة طويلة يعمل بنظام الساعة للمساعدة. استطاع ذلك العامل إعادة المعدة للعمل في دقائق. و بذلك تكون خبرة الثلاثين عاما قد جعلت من هذا العامل مصدراً للسلطة فيما يتعلق بهذهالمعدة، ومع ذلك فاستخدام السلطة بصفة مستمرة لايعني أنه الاستراتيجية المثل، إذ أن تعدد مصادر السلطة قد لا يقدم توصيات شاسعة الاختلاف فحسب، بل إن معظم هذه التوصيات قد يكون خاطئا، فقد يوصي أحد المستشارين برفع أجور العاملين لحل مشكلة دوران العمل. فيما يوصي أخر بتنفيذ برامج تدريبية مكثفة في الاشراف، ومن المحتمل أن يكون تنفيذ هاتين التوصيتين أو أي منها باهظ المتكلفة وغير فعال حينما تكون المشكلة الحقيقية هي أن المنظمة توظف أفرادا بكفاءات أعلى مما نتطلبه الوظائف المعينة مما ينتج عنه السأم وعدم الرضا بين العاملين.

أما البداهة فهى وسيلة لترسيخ المعتقدات التى تعتمد على الاستشهاد بالسائل البديهية. فمثلا قد يقود الاعتقاد بأن «الكل أكبر من أي جزء من أجزائه» إلى اتباع استراتيجية استخدام الجماعات أكثر من الأفراد في عملية اتخاذ القرارات. وكما سترى في الفصول اللاحقة، فأن هناك جوانب إيجابية وأخرى سلبية لعملية اتخاذ القرارات بصورة جماعية، ومن مشكلات البداهة أن الشواهد التي لا تقوم على دليل قد لا تكون صحيحة كما ظهرت في البداية.

اخيرا، ترتبط أساليب البحث المستخدمة في دراسة السلوك التنظيمي ارتباطا وثيقا بفكرة العلم نفسه. فالعلم، في مفهومه العام، يعنى السعى للمعرفة الموضوعية التي يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتقصى. و بذلك يشير المصطلح إلى وسيلة وغاية، فأما الموسيلة فهي الحصول على معلومات وتقو يمها بطريقة منظمة. وأما الغاية فهي (تحديد طبيعة أو أسس ما تتم دراسته) اكثر مما يتعلق بظواهر معينة؟.

ليس بمقدور الصلابة والسلطة والبداهة توفير أساس ثابت للمعرفة في أي مجال من المجالات، بما في ذلك مجال السلوك التنظيمي، ولهذا السبب ثم تطوير الأساليب العلمية.

طبيعة العلم:

كلمة علم من الألفاظ التى تم تحريف معناها في مجتمعنا، إذ يستخدم اللفظ لغرض دراسة الكون، أو الفحوص المختبرية، أو المعارف الهندسية اللازمة لانزال رواد الفضاء على سطح القمر. وهناك من يستخدم الكلمة لتعنى ذلك العالم الفذ الذي يقوم بتأليف نظريات الاستقطاب المغنطيسي، أو الحركة الحرارية. هذا التفسيريضع العالم في برج عاجى بعيدا عن الناس العاديين والمشكلات اليومية التى يواجهونها. ومن امثلة نلك: أستاذ السلوك التنظيمي الذي يؤيد و يدافع عن نظرية معقدة للدافعية، تقوم على أساس رياضي، ولكن فائدتها بالنسبة لملاحظ العمال في المضع، أو رئيس المرضين، أو مدير المبيعات الاقليمي – قليلة جدا.

ه ناك في دنيا العلم نفسه منظوران مستقلان فيما يشتمل عليه العلم: اولا، يرى المنظور الساكن أن العلم نشاط يمد العالم بمعلومات منظمة، وتنحصر مهمة العالم في اكتشاف حفائق جديدة وإضافتها إلى ما هو موجود من معارف و يعتبر العلم على ضوء هذا التفسير، وسيلة لشرح الظواهر التي تم استقصاؤها.

ثانيا، يعتبر المنظور الديناميكى العلم مجموعة من النشاطات التى يقوم بها العلماء، وتعتبر الحالة التى وصلت إليها المعرفة العلمية في البوقات الحاضر ضرورية للتوسع في مجال النظريات وأعمال البحث، و يتجه هذا المنظور إلى حل المشكلات أكثر من إضافة حقائق جديدة إلى ما هو موجود من معارف.

تستخدم دراسة السلوك والمنظمات، مدخلى السكون والحركة معا. و يتضمن ذلك البحث عن المعلومات الموضوعية التى يتم جمعها عن طريق الملاحظة الدقيقة مما يزيد في جودة نوعية المعلومات و يساعد على القضاء على التحيز. و يمكن أن تتضمن دراسات السلوك أيضا، التجارب المختبرية لكن بالطبع لا تستخدم فيها أنابيب الاختبار المعروفة. كما أن تنامى الحقائق والمعارف المنظمة ضرورى بالنسبة للمديرين؛ لأن منهج الاعتماد على الحكم والتجربة الذاتية مشحون بالغموض بدرجة تعوق تطور النظريات والمحث.

واخيرا فالمديرون هم الذين يقومون بحل المشكلات (في التنظيم) ولذلك فان اعتماد المنظور الديناميكي يتوافق مع قيمهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم. وإننا على يقين بأن هناك عوامل مثل غموض البيثة والفروقات الفردية وديناميكية الجماعات والخصائص المتنظيمية، ترتبط وتتداخل بعضها مع بعض، بصورة تستلزم اتباع أسلوب حل المشكلات الذي يقوم على التشخيص الشامل للمتغيرات الرئيسية في جميع مستويات الادارة.

لقد عبر بريثو يت (Branthwaite) عن الأسلوب العلمي أصدق تعبير حينما قال :

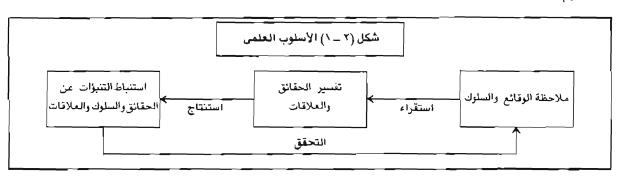
«إن وظيفة العلم هي وضع قواعد عامة تشمل سير الأحداث، أو الأشياء المشاهدة والمتعلقة بالعلم موضوع الحديث، و بذلك نستطيع أن نر بطكل ما نعرفه عن هذه الأحداث المتفرقة سو يا وأن نتنبا بأحداث غير معروفة حتى الآن»؛.

تعبر روح البحث العلمى التى تظهر من هذه العبارة عن خصائص الأسلوب العلمى الذي يسعى إلى المعلومات بطريقة منظمة وموضوعية. ويدخل في المعلومات المستنبطة عادة، حفظ بعض السجلات لملاحظات الباحث فيما يتضمن توليد المعلومات بالصورة المثل استخدام استبيانات ومقابلات ومشاهدات حية ومراجعة للسجلات وأي وسيلة مماثلة أخرى بغرض إنشاء قاعدة للمعلومات. وتمكن هذه المعلومات الباحث من إجراء تحليل موضوعي نسبيا يؤدي إلى ربط المعرفة الموجودة بالأخرى التي يتم الكشف عنها. وحينما ينقل الباحث تفاصيل تحليله إلى الأخرين، يكون قد نشر نتائجه أو تنبؤاته بصورة علنية للجميع.

يمكن النظر إلى الأسلوب العلمي عند تطبيقه على السلوك التنظيمي، كما يوضح شكل (٢_١) على أنه نظام يحتوى على:

- ١ ـ ملاحظة الظواهر (الحقائق) عن الأفراد والجماعات والمنظمات والبيئات.
 - ٢ ـ تكوين شروحات لهذه الظواهر باستخدام طريقة الاستقراء.
- ٣ _ استنباط تنبؤات معينة عن ظواهر في عالم الواقع باستخدام طريقة الاستنتاج.

٤ - التحقق من تلك التنبؤات عن طريق الدراسة المنظمة والمحققة\(المحققة\) فقد يتوصل العالم السلوكي ، مثلاء إلى الاعتقاد بأن الأداء الوظيفي يحقق الرضا الوظيفي (بناء على الملاحظة) وهنا تعتبر الملاحظة حقيقية؛ لأنه لا بد أن تؤدى التجارب العلمية إلى نفس النتيجة بمرور الزمن . وعندما ينتقل العالم من التفاصيل إلى الأحكام العامة ، فانه يحاول تفسير الحقائق (استقراء) ، وقد يحاول تفسير الحقائق (استقراء) ، وقد يحاول تفسير العلاقة التي تم رصدها على أساس أن مستويات الأداء ترتبط ارتباطا وثيقا بزيادة الواقعية لدى الأفراد الذين تمت ملاحظتهم .



فالتفسير المبدئي للعلاقة هو أن «الأداء الوظيفي يؤدي إلى الرضا الوظيفي» بسبب وجود العلاقة ما بين مستويات الدافعية والأداء. وحينما ينتقل العالم من الأحكام العامة إلى التفاصيل، فانه «يتنبا» بما يجب أن يحدث في عالم الواقع إذا ما كان تفسيره مقبولا (استنتاج). وأخيرا يتم اختبار التنبؤ بأن «الأداء الوظيفي يؤدي إلى الرضا الوظيفي» بقياس مستويات الأداء والرضا على مدى فترة من الزمن (تحقيق).

يختلف الأسلوب العلمى لدراسة السلوك التنظيمى والأداء عن الأسلوب الادارى النمطى المستخدم، ونلك على النحو التالى: اولا _يركز الأسلوب الممارسة) على نموذج واحد للسلوك والأداء، فاذا بنيت نتائج أداء أحد الأفراد على أساس أدائه المنخفض خلال الأسبوع الماضى فيمكن أن نستنتج خطأ: أن أداء هذا العامل ضعيف. بينما يحث الأسلوب العلمى، من ناحية أخرى، على الدراسة التفصيلية العلمية لأداء الفرد على مدى فترة زمنية واختبار مستوى قدراته وتأثيرات الجماعة عليه وأى وقائع أو أحداث من المحتمل أن تؤثر على الأداء. فالأسلوب العلمى يدعو إلى الدراسة الشاملة وليست الملاحظة «للمرة الواحدة» فقط أو حتى دراسة بضع وقائع منفصلة.

ثانيا _ يتميز الأسلوب العلمى بأنه أكثر تنظيما من أسلوب المارسة حيث يقوم الباحث باختبار النظريات والفرضيات والنماذج بصورة منظمة، بينما يقوم المارس باختبارها بصورة انتقائية. وغالبا ما يتم اختيار الشواهد التى تؤيد فرضيات المارس. فاذا اعتقد المديرون أن ترقية العاملين تؤدى إلى إثارة الدافعية لديهم، فما عليهم إلا التحقق من صحة هذا الاعتقاد. وغالبا ما تؤدى هذه الانتقائية إلى استنتاجات غير موضوعية ترتبط بشعور الناس تجاه الترقية. و يحرص الأسلوب العلمى على إبعاد التحيز الشخصى أو المتصورات المسبقة في دراسة ظواهر السلوك التنظيمي بما يتطلبه هذا الأسلوب من تقو يم علمى للمسألة أو الموضوع المعين متى ما كان ذلك ممكنا.

اخيرا يسعى الأسلوب العلمى إلى التحكم في المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في السلوك والأداء التنظيمي، بينما يجد المارس نفسه مضطرا في كثير من الحالات إلى التغاضي عن المتغيرات الخارجية بسبب إلحاج الموقف. فبينما يسعى الباحث إلى السيطرة على المتأثيرات المستزجة للمتغيرات الخارجية، حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات صحيحة وموثوق بها، يتعين على المدير التصرف على الفور، وذلك بسبب ضغوط الوقت، مما ينقص من قدرته على التحكم ولو جزئيا في المتغيرات الخارجية. هذا الاختلاف يهم جدا خاصة عند اختبار مدى قابلية النظرية أو النموذج للتطبيق. وما لم يتم التحكم في المتغيرات عند إجراء دراسة لظاهرة ما فان درجة الوثوق في تفسير المعلومات المرصودة تكون ضعيفة جدا.

النظرية كأساس:

النظرية هي فكرة عن كيفية عمل شيء ما، ويمكن أن تكون أساسا لنموذج لعالم الواقع. فالمديرون يحتاجون للنماذج للتعامل مع ظواهر الحياة المعقدة بغرض تبسيطها ليسهل فهمها، فالنموذج هو محاولة لادراك العالم المنظور بتوضيح كيفية ارتباط أحد المتغيرات (أو العوامل) بالمتغيرات الأخرى لا فقد يستحدث أحد المديرين مثلا، فكرة أو نظرية تقول بأن زيادة الأجر تؤدى إلى تحسين الأداء، وبناء على ذلك يقوم المدير بانشاء نموذج لعلاقة تعت ملاحظتها بين الأجر والأداء.

يتطلب تطوير أي نظرية في مجال السلوك التنظيمي، عادة، اتباع عدد من الخطوات :

- اولا _ اختيار العوامل أو المتغيرات التي سنتم دراستها. وفي حالة البحث الاستكشافي المحض يقوم باختيار هذه المتغيرات منظر (صاحب النظرية) تتوافر له المعرفة، ومن ثم يقوم باختيار المتغيرات التي يفترض أن تكون ذات أثر في تنقيح تلك الفكرة، و يتعلم المنظر المتعرب من الديرين الممارسين مهارة اختيار المتغيرات والعلاقات للتركيز عليها في هذه المرحلة.
- ثانيا _ يحاول صاحب النظرية تحديد مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها. وتساعد التفاعلات بين المتغيرات والتى يكشف عنها النموذج، المنظر في تفسير العلاقات بين المتغيرات وأثرها على بعضها البعض، فمثلا هل يؤدى الأجر إلى الأداء؟ أم يفضى الأداء إلى الأحر؟
- ثالثا _ لابد من تحديد مجال أو حدود للنظرية، فمن المكن مثلا تطبيق نظرية الأجر والأداء على مهن أو منظمات أو أفراد. فاذا كانت هناك خصائص مشتركة بين هذه المجالات الثلاثة، فهذا موضوع أخر يحتاج إلى دراسة علمية. وقد أدرك المهتمون بالمدخل الموقيفي ضرورة وضع حدود لنظريات السلوك التنظيمي، وإننا كلما أدركنا مبكرا أن الأوضاع والبيئات والأفراد والجماعات يختلف عن بعضها البعض، زاد حماسنا واهتمامنا بتوضيح تلك الحدود.

استخدام النظرية:

تعطى النظريات، في مجال السلوك التنظيمي، نقطة البداية للتعبير عن افتراضات أو شروحات حول السلوك والأداء، فاذا استطاع صاحب النظرية أن يبين كيف نشأت هذه الفروض عن النظرية، أصبحت مقبولة على وجه العموم، بعد توضيح هذه الفروض، يتحول اهتمام صاحب النظرية إلى معرضة ما إذا كنانت لها صلة بالواقع، و يلزم أن يتم تحويل كل من هذه الفروض إلى فرض محدد باستحداث مقياس لكل عنصر أو متغير في النظرية.

ف مثلا يجب تحويل عبارة «تؤدى زيادة الأجر إل ارتفاع مستوى الأداء» إلى فرض يقوم على أساس تجريبي و يمكن وضعها على النحو التالي :

إذا تم رفع الأجور بنسبة ١٠٪ على الأقل عما كانت عليه في السنة الماضية سيرتفع عدد المولدات التي يتم فحصها بواسطة المفتشين بنسبة ١٠٪ خلال ربع السنة القادم.

وهكذا وضع المتغيران الأجر والأداء في صيغة مقاييس محددة. و يبرز الفرض العلاقات التي نتوقع وجودها بين المقياسين إذا كان كل من الفرض والنظرية الأساسية صحيحا.

إن الفروض عن العلاقات (بين المتغيرات) هي التي يقوم الباحث باختبارها ،و ينتج عن ذلك معرفة ما إذا كانت النتائج تؤيد تلك الفروض أم لا. على أن الاختبار العلمي يمكن الباحث من التفريق بين تقديره وأرائه حول العلاقات الفترضة والعلاقات الفعلية.

وخاطرة أخيرة حول اختبار الفروض تتعلق بالنتائج السلبية وهى زيادة المعرفة حتى لولم تكن هناك علاقة بين المقاييس، كما جاء بالفرضية. فالرفض القائم على الاختبار التجريبي للفرض يقلل من نسبة الجهل وربما تظهر فروض إضافية من النتائج السلبية. فالباحث والممارس لا يستطيعان التفريق بين الشواهد الايجابية والأخرى السلبية إلا باستخدام الفرضيات كموجه للبحث. ومن الممكن إجراء البحث بدون استخدام فرضيات إلا أن تقدم معرفتنا عن سلوك الانسان في المنظمات يحتاج إلى التوجيه الذي توفره لنا الفروض التي تتم صياغتها واختبارها على نحو منظم.

القيمة المحتملة لبناء النظريات والنماذج:

يحتاج المديرون عمليا إلى الاجراءات العلمية مثل صياغة نظرية ما، أو بناء نموذج ما، للتنبؤ بنتائج سياساتهم وقراراتهم، وهذا ما يدعونا أساسا إلى العمل على تطوير النظريات، التي يستدل عليها منطقيا، والنماذج القابلة للتجريب، ويجب أن تقضى أي نظرية أو نموذج إذا كانا نافذين إلى تنبؤات صحيحة ومعقولة.

فالنماذج كالنظريات هي إرشادات تستخدم لفهم أفكار المرء وتوضيح الثغرات في تفكيره حول تفاعلات المتغيرات^.

إن التنبؤ الصحيح هو النتيجة العملية لاستخدام النظرية والنماذج التى تقوم على أساس علمى, فيما تكون النتيجة الفكرية للنظرية والنماذج هى المعرفة التى توفرها عن الخصائص الموجودة فى المجال موضوع الدراسة. و بينما يتركز اهتمام المدير، فى أغلب الأحيان، على التنبؤ، ينصب اهتمام المنظر على معرفة مكونات النظرية والنموذج بدقة أكثر. فقد يجد الممارس تدريبات الاستيعاب نظرية جدااى سعيدة عن الواقع. فبينما يدرس المفكرون «نظرية التوقع» المتعلقة بالدافعية كثيرا جدا، فانها تبدو أكثر تعقيدا بالنسبة للمديرين مع أنهم قد يكونون دون أن يدروا قد استخدموها فى مواقف مختلفة.

إن البحث ضرورى لاختبار نظريات السلوك التنظيمى. فمن غير المكن الفصل بين النظرية والبحث في مجال السلوك التنظيمى؛ لأن مهمة كل منهما تعتمد على الأخر. و يتعين على الدير المارس الاهتمام بمعرفة ما إذا تم اختبار النظرية أو النموذج لتحديد درجة الوثوق في تنبؤاتها. فيما يقل اهتمام مدير المنظمة باختبار النظريات أو النماذج، حيث يركز المدير على الجوانب العملية في المنظمة. وتمثل هذه التجربة العملية مصدرا هاما بالنسبة للباحثين المنظرين في مجال السلوك التنظيمي، فقد يرغب المدير مثلا في تغيير العناصر الواردة في النموذج طبقا لخبراته الطويلة. زيادة على ذلك فقد يؤثر المدير على المؤشرات التجربيبية التي استخدمها الباحثون في النموذج.

يحتاج المنظر الباحث إلى التفاعل والاتصال بالمارسين لاختبار النظريات، ومع ذلك فهناك مشكلة عندما يحتاج المنظر الباحث إلى اختبار نظرية مخالفة لأسلوب المدير في التنفيد، وبناء على ذلك، فهناك فاصل زمنى بين انتشار النموذج بين المنظرين، وقبوله من الممارسين. ولا يوجد اليوم نموذج مقبول للسلوك التنظيمي، ومع ذلك فهناك متغيرات تعتبر ضمن مجال السلوك التنظيمي،

ومن التطورات الحديثة في مجال اساليب البحث، والتي يجب أن تفضى إلى نماذج متكاملة للسلوك التنظيمي، التحليل الشامل (Mera - analysis) وهو إحدى الوسائل التجريبية الرصينة التي تنظم نتائج الدراسات المختلفة حول إحدى المشكلات بطريقة تسمح للباحث والمدير بالوصول إلى استنتاجات عملية. ومن ضمن المعلومات التي تنتج عن التحليل الشامل النموذجي، مثلا معلومات عن القوة الفعلية لعلاقة معينة عبر منظمات وعاملين وجماعات عديدة. كما تنتج عن مثل هذ الدراسات معلومات مفيدة حول ظاهرة تسمى بـ«التاثير الوسيط». وتحدث حينما تكون هناك علاقة بين متغيرين في أوضاع معينة فقطاً . وتوصلت إحدى الدراسات، مثلا إلى أن العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي تتوقف على نوع الصناعة التي تتم دراستها، إذ تم التوصل إلى وجود علاقة قو ية بين الأجر والرضا الوظيفي قاحدي المناعات ولم تكتشف تلك العلاقة في صناعة أخرى "ا.

نموذج نظرى كاطار لدراسة السلوك التنظيمي:

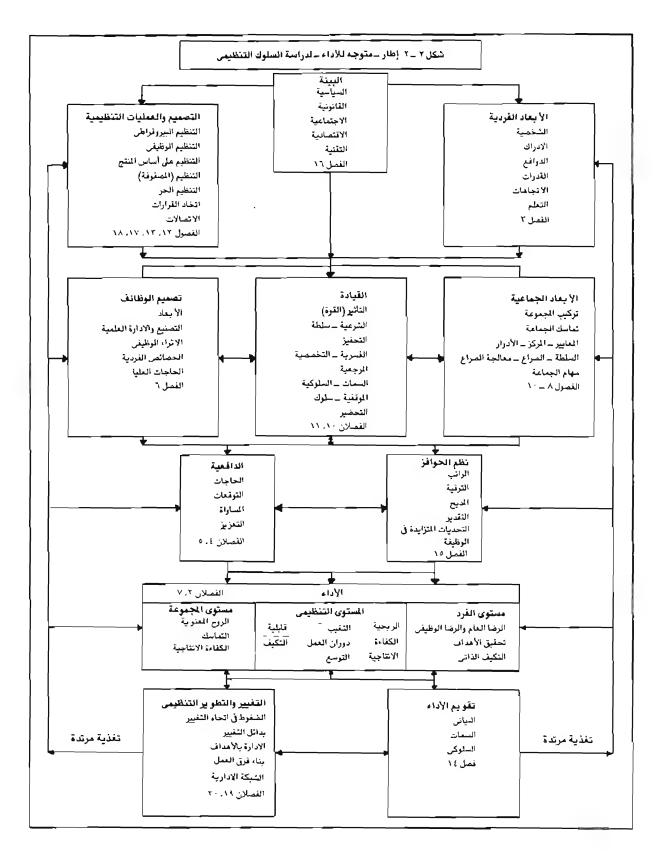
بالرغم من عدم وجود نظرية متكاملة قابلة للاختبار لمجال السلوك التنظيمى حتى الآن، إلا أننا مازلنا مطالبين بمحاولة تشكيل السلوك التنظيمى وفق نموذج معين، ولو اقتصر الغرض فقط على تنظيم التشكيلة المتنوعة والمتباينة للمعلومات ونتائج البحث التى نشرت و يستمر نشرها.

ونعرض هذا الاطار النظرى في شكل (٢ – ٢). إن غرضنا من وضع هذا المخطط الذى يقوم على أساس نظرى ليس اختبار النظرية عند هذا الحد، بل، بالأحرى أن نوفر لك وسيلة لتنظيم ودراسة الموضوعات التى يغطيها السلوك التنظيمى والأداء. وقد يكون هناك الكثير من الجوانب والروابط بين المتغيرات التى عرضت والتى لم يتم استيعابها بصورة تامة في هذا الموضوع من الكتاب. وإننا نعتقد أن عرض نموذجنا مبكرا والاشارة إليه في مواضع مختلفة من أول الكتاب إلى أخره، سيجعل القارىء أكثر معرفة وأوسع اطلاعا. ولا يسعى هذا النموذج إلى التنبؤ بالسلوك والاداء او تعليم القراء ليصبحوا علماء في السلوك، بل لتحقيق الإهداف التالية :

- التعرف على بعض المتغيرات التنظيمية والجماعية والفردية الرئيسية المبحوثة في مجال السلوك التنظيمي.
 - توضیح مدی ارتباط مده المتغیرات ببعضها.
 - رسم مخطط لمجال هذا الكتاب وتحديد الفصول التي تتناول المتغيرات التي يشتمل عليها النموذج.
 - تأكيد الخصائص الرئيسية لمجال السلوك التنظيمي وهي:
- الأسلوب العلمى والتركيز المتعدد المناهج ومستويات التحليل الثلاثة والأساس القائم على العلوم السلوكية والتوجه الموقف والميل نحو التطبيق.
 - تحديد أي المتغيرات التي تؤثر على السلوك والأداء في الأوضاع التنظيمية الفعلية.
 وسيكون التركيز في النموذج وخلال الكتاب على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة.

إجمالًا فان نموذجنا يوضح الأتي:

- تؤثر البيئة بشكل مباشر على عناصر تصميم المنظمة وعملياتها، مع التأثير على الخصائص الفردية من خلال عناصر ثقافية
 واجتماعية واقتصادية وتقنية بوجه خاص.
- ـ تهيىء العناصر السابقة الجولطرق تصميم الوظائف، وتكوين الجماعات وممارساتها ومدى الفعالية في توجيه الأفراد والحماعات.
- تتأثر الدافعية، وهي نقطة ارتكاز في النموذج، بعناصر العمل والجماعة والقيادة، إلى جانب الطريقة التي يتم بها تحفيز
 العاملان.
- يتم تقو يم الأداء على المستوى الفردى والجماعي والتنظيمي، و يقود ذلك إلى التغيير والتطوير التنظيمي و يوفر تغذية مرتدة
 لكل العناصر التي سبق ذكرها.



وفيما يل تحليل مفصل لعناصر النموذج، وسيرد المزيد من التحليل التفصيل خلال أجزاء هذا الكتاب:

البعثة:

تتمثل إحدى الصعوبات في دراسة المنظمات والأفراد داخلها في ضرورة التفريق بين المنظمات وبيئاتها، وفي الواقع، فان بيئة اى منظمة تشمل أى عوامل أو أحداث أو مؤسسات خارج حدودها. وقد سبق لنا أن حددنا مثل هذه العوامل البيئية المشتركة التى تؤثر على الأفراد والجماعات والبقادة داخل أغلب المنظمات، كالعوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية. وتتميز بعض هذه المعوامل بالبساطة وإمكانية التنبؤ بها فيما تكون الأخرى معقدة وغير مؤكدة.

الأبعاد الفردية:

يعتبر فهم الخصائص الفردية أمرا ضروريا لمعرفة السلوك والأداء. وتشمل بعض العناصر الفردية الهامة التي تؤثر على الأداء في المنظمات الشخصية والادراك والدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التعلم.

التصميم التنظيمي والعمليات التنظيمية:

لابد أن يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين إمكانية أداء المهام التي تفضى إلى تحقيق الأهداف بشكل مرض. و يتأثر نمط التصميم المذي يتم اختياره سواء أكان بيروقراطيا أو وظيفيا أو على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر بعوامل مثل البيئة، والمتخدمة في المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة. و يتم، من خلال تركيبة المنظمة، القيام بنشاطات هامة مثل اتخاذ القرارات والاتصالات.

تصميم الوظائف:

يتم تنظيم المهام الفردية، في المنظمات الكبرى، في وظائف محددة. وتسمى هذه العملية بتصميم الوظائف. والغرض من تصميم الوظائف محتوى ومنظلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف بحيث يتم تحقيق مستوى مرض من الأداء التنظيمي وروح معنوية عالية للموظف.

الأبعاد الجماعية:

يؤثر زملاء العمل الذين يتفاعل معهم الفرد، في الطريقة التي يتصرف بها و يؤدي بها عمله في المنظمة. وربما تكون الدراسة التي أجريت في مصنع هوثورن التابع لشركة و يسترن اليكتريك في العشرينيات أشهر دراسة لأثر الجماعات على الأفراد، سواء أكانوا اعضاء ام غير أعضاء في تلك الجماعات المنافرة وقيمها ومراكزها وتطورها وتماسكها. زيادة على ذلك، تتفاعل الجماعة مع جماعات أخرى مما ينتج عنه تعاون أو نزاع بينها.

القبادة:

يرتبط كل من الأبعاد السابقة — البيئة والأفراد والتصميم التنظيمي وتصميم الوظائف والجماعات — بالقيادة وتترابط بها. و يعتمد بقاء أي منظمة على القيادة بشقيها الرسمي وغير الرسمي.

و بالطبع فهناك متغيرات أخرى تؤثر على بقاء المنظمة، إلا أن القيادة ربما تكون أهم متغير.

الدافعيـــة:

تتوقف نوعية أداء الفرد، إلى حد بعيد، على دافعيته. فمستوى الدافعية كما هو موضح بشكل (٢-٢) يتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافز ودرجة التغيير والتطور، و بالطبع بالأفراد. وقد وصفت حالة الدافعية بأوصاف متباينة من قبل نظريات مختلفة، يركز بعضها على الحاجات أو التوقعات أو الحقوق التي يرغبها الأفراد. ولا يوجد نموذج شامل للدافعية يحتاج المديرون إلى تعلمه ليدفعوا الأخرين لأداء أفضل. و بدلا من ذلك يحتاج المديرون لاستخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء ومعرفة الطريقة التي تتفاعل بها المتغيرات التي تؤثر على الدافعية.

نظام الحوافز:

يتأثر مستوى الدافعية لدى العاملين بنظام الحوافز في المنظمة، ويميز بعض الباحثين بين الحوافز الذاتية (الداخلية) والحوافز الخارجية، وعلى الرغم من الاختلاف حول هذا التمييز، إلا أنه يوضح طبيعة الحوافز بالنسبة للأفراد، فالحوافز الذاتية حسب راى هؤلاء الباحثين جزء من الوظيفة نفسها ويوفرها الفرد لنفسه، أما الحوافز الخارجية، بالمقابل، فهي خارج مجال العمل ويوفرها شخص أخر بخلاف الموظف أو العامل، مثل مديره أو رئيسه، ويمكن اعتبار الآخر خارجيا فيما يكون الرضا بانجاز المهام حافزا ذاتيا أو داخليا.

الأداء:

يمثل عنصر الأداء مقياسا معتمدا في إطارنا الذي عرضناه، أي مركز اهتمامنا والهدف الذي يؤثر فيه المديرون و يمثل الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات. وهناك معايير عديدة في كل مستوى من هذه المستويات لتقويم الفعالية. وليس هناك معيار واحد يصور مدى النجاح في الأداء في تلك المستويات الثلاثة، ولذلك عرضنا نموذجا لتلك المعايير المستخدمة في تقويم الأداء مثل: الانتاجية، والروح المعنوية، والتغيب عن العمل، وإنجاز المهام، والتكيف الذاتي. فعندما يكون مستوى الأداء مرضيا، تصفه المنظمة بالنجاح، ولذلك تجد كل المتغيرات في الإطار الذي عرضناه مرتبطة بجزئية الأداء في النموذج.

تقويم الأداء:

تقو يم الأداء هو عملية قياس وتقو يم فعالية الأداء، و يستخدم لابراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات. زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقو يمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطو ير ولاجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف.

ولمعلومات تقويم الأداء أهميتها في تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه العمل الذي يؤديه المديرون. وكغيره من الموضوعات التي يشملها الاطار الذي عرضناه فلا يوجد نظام واحد أمثل لتقو يمالأداء،بل إن هناك نظما لتقويم الأداء أفضل من غيرها بالنسبة لشخص معين أوجماعة أو منظمة معينة.

التغيير والتطوير التنظيمي:

تحتاج المنظمات والعاملون فيها، في أخر الأمر، إلى التغبير والتطوير وإلا أصابتهم حالة من الركود، والنتيجة النهائية للركود هي عدم القدرة على النقاء والاستمرارية، فالتغبير والتطوير المخطط أكثر فعالية من عدم التخطيط لهما أو المحاولات العشوائية للتكيف. يوضح نموذجنا أن توجيه السلوك التنظيمي مهمة تتحدى قدرات المديرين، وتتطلب معرفة تامة بالخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية، وسبب أهمية هذه المعرفة أن الأداء هو الهدف الأخير للمنظمات، فمن الصعوبة بمكان تحقيق أداء مناسب إذا ما حجبت المعرفة أو حجزت أو حرفت، لذلك لا بد من أن تتوافر للمديرين معرفة كيفية دراسة أو ملاحظة الخصائص المعروضة في شكل حجبت المعرف خبراء في التشخيص.

تتطلب العلوم السلوكية من المديرين أن تتضمن دراساتهم للواقع الأسلوب العلمى، إذ أن اعتمادهم على التجربة أو الفطرة فقط يفتح البباب أمام الكوارث، ويركز أسلوب العالم السلوكى في دراسة أبعاد السلوك التنظيمي على أهمية العلم وإطار البحث وجمع البيانات، ويضفى هذا الأسلوب على التشخيص العلمي قيمة أعلى من المتوقع.

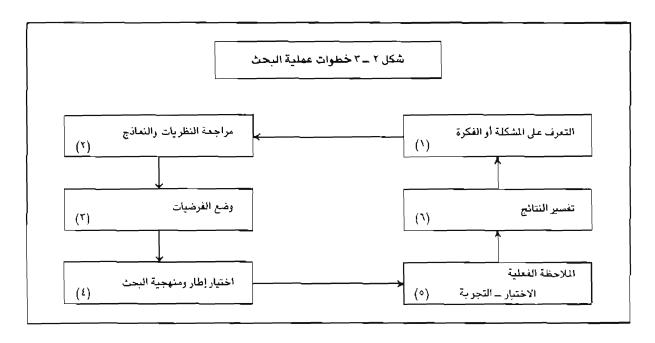
المدخل العلمي كنظام:

يعتبر المدخل العلمى لدراسة السلوك التنظيمى والأداء أسلوبا منظما للاستقصاء والبحث. فالاهتمام بالسلوك يرجع، في الواقع، إلى فجر التاريخ حيث تخللت مؤلفاتنا في الادارة وصفات وتحليلات للسلوك في المنظمات العسكرية والدينية والأجهزة الحكومية، و برغم هذا الاهتمام الواسع، إلا أننا نجد أن محاولات دراسة السلوك دراسة تجريبية منظمة باستخدام أسلوب محدد، يعرف بالأسلوب العلمي، لم تظهر إلا خلال الثمانين عاما الماضية فقط. وعليه يمكننا القول إن لدراسة السلوك ماضيا طو يلا لفترة تاريخية قصيرة نسبياً الأسلوب العلمي، لم تظهر إلا خلال الثمانين عاما الماضية فقط. وعليه يمكننا القول إن لدراسة السلوك ماضيا طو يلا لفترة تاريخية قصيرة نسبياً الأسلوب العلمي الم تظهر إلا خلال الثمانين عاما الماضية فقط. وعليه يمكننا القول إن لدراسة السلوك ماضيا طو يلا لفترة تاريخية المسلوب العلمي المنافقة المسلوب العلمي المنافقة المنا

يتضمن الأسلوب العلمى كنظام للبحث عددا من الخطوات، موضحة بشكل (٢-٢)، وعادة ما يتدرج الباحث في الخطوات الست المبيئة بالشكل في دراسته للسلوك التنظيمي. و يميز هذا التتابع المنتظم الأسلوب العلمى عن أسلوب المارسة. و يستخلص الباحثون، بعد اكتمال العملية واستخدام قاعدة بيانات نظرية أو تجريبية، توضيحا أو تفسيرا حول ظاهرة تنظيمية ما، مثل: تصميم الوظائف، أو العمليات الجماعية، أو القيادة، أو تنمية مهارات العاملين.

الجسر بين الباحث والمدير:

بعد استكمال كل خطوة من خطوات البحث العلمى الست وإجراء الاختبار التجريبى، يبدأ الباحث في تفسير النتائج، و يجب على الباحث أن ينقل النظريات والنماذج والفرضيات التى تؤيدها نتائج البحث بلغة واضحة ومفهومة، وهنا يجب عدم التقليل من شأن كلمة «مفهومة» لأن تطبيق نتائج البحث في البنوك أو المستشفيات أو المسابك أو مصانع إنتاج الأغذية أو أي وضع تنظيمي، يعتمد على قدرة المدير على فهم تفسير تلك النتائج، فاذا أريد أن يكون للباحثين التنظيميين أثر في الممارسات الادارية، فلا بد أن يقدموا للمدير بن مجموعة من التفسيرات الواضحة لأي دراسة قابلة للتطبيق في محيط العمل.



يفترض بعض الباحثين أن مهمة تفسير وتطبيق نتائج البحث تقع على عاتق المدير، إلا أننا نخالف هذا الرأى لعدة اسباب :

اولا ــ إذا ما قدر للعلماء السلوكيين الاستمرار في إجراء أبحاثهم في منظمات حقيقية، فيجب عليهم أن يقدموا للمديرين شيئاذا معنى وقيمة. وكلما كان تفسير أي دراسة بحثية واضحا، زاد احتمال اكتشاف شيء ذي قيمة بوساطة المدير.

ثانيا _ مثلما يتم تدريب العالم السلوكي على نقل نتائج (البحث)، يتم تدريب المدير على إدارة المنظمة.

ثالثا _ يتركز كل العمل اليومى للعالم السلوكى حول البحث الذى يقوم باجرائه، فيما ينحصر كل ما يفعله المديرون في إلقاء نظرة سريعة فقط على مشروعات البحث؛ إذ أن واجباتهم الأخرى، كالحفز والتقويم والتخطيط و وضع الأهداف، تأخذ جل وقتهم.

واخيرا، يكرس علماء السلوك كل جهدهم في زيادة المعرفة، وتتمثل إحدى الخصائص الأساسية لهذا العمل الهام في ضرورة نقل المنتائج وتقديم تفسيرات للباحثين الآخرين والمرتقبين وللمجتمع بوجه عام، ولا يمكن تحقيق هذه المتطلبات إلا بالتفسير الحقيقي لما يعتقد الباحث أنه قد توصل إليه.

ونؤكد، ثانية، أن اهتمام المدير ينحصر في تطبيق المعرفة الثمينة، فللتأكيد على عمل شيء ما في اتجاه تحسين الأداء دلالات هامة في تحديد الفرق بين العلماء السلوكيين والمديرين. فالمدير يهتم بالمسائل الاتية :

- ١ _ الظروف الحالية الماثلة والتي تستلزم الابقاء عليها أو تعديلها.
- ٢ ـ وضوح المهمة والغايات والأهداف ومدى تناسب الظروف الحالية مع هذه العناصر.
 - ٢ _ مدى الحاجة للتغيير والوقت الواجب إجراء التغيير فيه.
 - ٤ ــ ما إذا كانت التغييرات التي تجري تحقق الأهداف التي وضعت لها.

يتفق كل من العالم السلوكى والدير، على ضرورة وصف الظروف الحالية بدقة. فالدير يحتاج لذلك في أداء العمل، بينما يحتاج العالم السلوكى إلى المعلومات لاحداث نظريات ونماذج. أما بخلاف ذلك فتختلف اهتماماتهما... ففيما يسعى العالم السلوكى لاختبار وتطوير المنماذج، يعمل المدير على تحسين الأداء. وعندما تستوفي النظرية أو النموذج الاختبار التطبيقي، يتحقق لنا أعلى مستوى من التفاعل المثمر بين العلماء السلوكيين والمديرين. ويشكل هذا المستوى من التفاعل تحديا للذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجال السلوك التنظيمي التطبيقي.

أداة لتصنيف استراتيجيات البحث التنظيمي

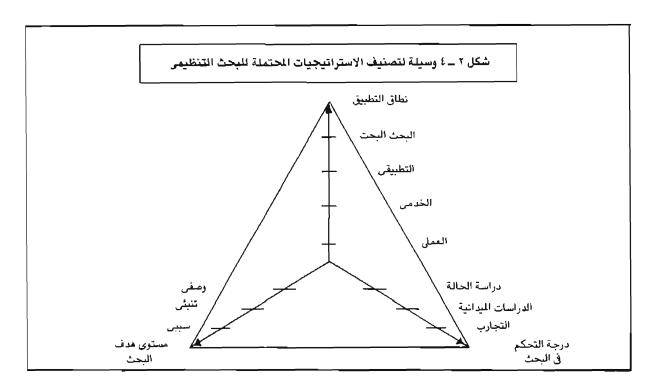
تتوافر نتائج البحث التنظيمي الذي يستخدم الأسلوب العلمي بمعدلات عالية عن طريق المجلات والمقالات المتخصصة والوثائق والعروض الموجزة للمسوحات، والمؤتمرات العلمية المتخصصة. وتختلف تلك النتائج من حيث المنهجية، والقياس، ومدى التطبيق ودرجة التحكم في المتغيرات.

و بالرغم من التقدم الذى أحرز في هذا المجال مثل التحليل الشامل الذى سبق عرضه، فالكم الهائل لنتائج الأ بحاث والوضوعات في مجال السلوك التنظيمي معقد ومربك، ولتخفيف حدة ذلك التعقيد قمنا بوضع طريقة للتصنيف (أى وسيلة لتصنيف الموضوعات) لتساعدك في ترتيب وتنظيم عناصر البحث المختلفة وتحدد الأبعاد الهامة والأساسية للبحث (انظر شكل ٢ ــ١).

نطاق التطبيق:

يتم إجراء البحث البحت، أساسا، بقصد زيادة العرفة. و يهتم العالم السلوكي بفهم ظاهرة ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيقها في الواقع العملي على وجه التخصيص.

اما البحث التطبيقي فله قيمة محتملة في المجال العملي لأنه يتعلق بتفسير الملاحظات واستخدام النتائج لتحسين وضع ما. ومن امثلة ذلك إجراء بحوث عملية عن مصادر الرضا الوظيفي يمكن تطبيقها في أوضاع تنظيمية حقيقية، والبحث الخدمي هو ذلك النوع



من أنواع البحث الذي يظهر عندما يستخدم العالم السلوكي مستشاراً لدراسة مشكلة ما. و يفترض هنا أن المدير قد قام بتشخيص المشكلة وألحق البراحث، لقاء أجر، لدراسة المشكلة دراسة علمية، ومن أمثلة ذلك تقويم أراء العاملين حول مجموعة المزايا الإضافية في المنظمة.

أما بحوث الفعل فتتضمن البحث الاستقصائي لموقف ما، وتحديد المشكلات، وتطبيق الاستراتيجيات التي تخفف أو تزيل المشكلات، ويكون التركيز في هذا النوع من البحث على التغيير الذي قد يحدث في الهيكل التنظيمي، أو الناس، أو التقنية، أو البيئة، أو البيئة، أو الي تشكيلة تتألف من هذه العناصر، ويتوقع أن يحدث الباحث التغيير المؤثر والذي سيتم توثيقه وعرضه على المديرين، ومن أمثلة هذا النوع بحث أسباب دوران العمل بين العاملين.

إن أيا من تطبيقات البحث هذه جديرة بالاهتمام وضرورية لزيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمى. أما الحكم بمواءمة أى منها لموقف معين فيتوقف في الغالب على الباحثين والمديرين المعنيين، إذ أن لهم أهدافا يريدون تحقيقها. وتعد هذه الأهداف بمثابة علامات تهدى لاختيار أحد الأنواع الأربعة المذكورة.

مستوى هدف البحث :

يتوقف مستوى هدف البحث على النتيجة المتوقعة منه. فاذا كان الباحث مهتما بوصف الكيفية التى يتفاعل بها الأفراد لحل مشكلة ما داخل جماعة بلا قائد، فان الهدف وصفى. ومن الأمثلة المعروفة للمعيار الوصفى لشكل هيكل ١٠٠ نموذج نطاق الاشراف الذي قام بوصف قريقناس (Graicunas)، وهو ليس أكثر من وصف للعدد المحتمل من التفاعلات بالنسبة للمدير في حدود أنطقة الاشراف المختلفة.

وهدف أخر للبحث يعطيه المديرون أسبقية متقدمة، هو ما يعرف بالهدف التنبئى حيث يهتم المدير بالتنبؤ بسلوك وأداء الفرد و بتحقيق الأهداف الشنظيمية الكلية. فإذا استطاع المديرون التوصل إلى الأساليب التى تتنبأ بالأداء النهائى للموظف بدقة، مثل اختبار القدرات، تمكنوا من أداء أعمالهم بسهولة و يسر. ليس هناك اختبارات تؤدى إلى تنبؤات دقيقة. ومع ذلك فالبحث عن المدف التنبئى مازال مستمرا، وهو ضرورى بالنسبة لمجال السلوك التنظيمي.

لا يهتم المديرون والباحثون، في بعض الحالات، بالوصف أو التنبؤ ولكنهم يسعون إلى معرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرات. و يعرف هذا النوع من أنواع البحث بالسببي، ومن أمثلة ذلك المجال الذي يتضمن فكرتي الرضا والأداء. وهناك اربع علاقات اتجاهية محتملة لهذين المتغيرين ثم طرحها بوساطة المنظرين والباحثين والمديرين المختلفين:

الرضا	يۇدى إلى 	١ _الأداء
الأداء		۲ ــالرضا
الرضا		٢_الأداء
الرضا	4	1 _1Yela

و يستخدم في تحديد العلاقات الاتجاهية أساليب ومنهجيات إحصائية رفيعة.وقد أفضى البحث في العلاقة السببية بين هذين المتغيرين، حتى الآن، إلى بعض النتائج الهامة ولكنها متعارضة ١٠٠.

درجة التحكم في البحث:

يؤثر نوع استراتيجية البحث المختارة على درجة التحكم التى يمكن ممارستها عند دراسة السلوك البشرى في النظمات. و يتضمن بحث دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر للباحث أى قدر من التحكم فيها، حيث إن التجربة أو الحالة قد حدثت من قبل (أى أن البحث يتم بأثر رجعى) و يكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث. أما في الدراسات الميدانية فتتوافر للباحث درجة من التحكم في اختيار مفردات البحث (الناس المراد دراستهم) والمنهجية المراد استخدامها (مثل الاستبيانات والملاحظات والمقابلات)، والفرضية التى يتم اختبارها والفترة الزمنية لاجراء الدراسة، فيما تكون درجة تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفردات البحث محدودة أو منعدمة تماما. وأخيراً تتيح التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

و يمكن أن تتم التجارب في المختبر أو في أوضاع ميدانية حقيقية. فقد يسعى الباحث في دراسة عن الدافعية مثلا إلى استقصاء كيفية أرتباط العمر بهذا المتغير و بذلك تكون هناك أربع فئات عمرية للعاملين يعكن دراستها :

- (١) من عمر عشرين إلى ثلاثين عاما
- (٢) من واحد وثلاثين إلى أر بعين عاما.
- (٣) من واحد وأربعين إلى خمسين عاما
- (٤) من واحد وخمسين إلى ستين عاماً.

وقد بدأ الاهتمام يتزايد حاليا بدراسة اتجاهات المديرين من النساء حول وظائفهن ومواقعهن في المنظمات وتقدمهن في مجال العمل. وإذا أراد الباحث استقصاء اتجاهات النساء فقط في تجربة ما يتم التحكم في متغير النوع.

عوامل إضافية يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية :

عند اختيار إحدى استراتيجيات البحوث السلوكية الأربع الرئيسية دراسة الحالة، والدراسة الميدانية، والتجربة المختبرية، والتجربة المنتبرية، والتجربة الميدانية ـ يجب أن يكون الباحث ملما بأوجه الشبه والاختلاف بين هذه الاستراتيجيات، كما ينبغى على الباحث اختيار الاستراتيجية التى تؤدى إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل، وبالطبع فان الاستراتيجيات تختلف حول بعض المسائل مثل:

- ١ ـ نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها.
- ٢ ـ مدى «نقاء» أو «عدم خلط» المعلومات ـ أى درجة وثوق الباحث في الاستنتاجات المستنبطة من النتائج.
 - ٣ مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث.
 - ٤ ـ مقدار الوقت والموارد اللازمة لاجراء البحث.

و بدلا من دراسة هذه المسائل، والأخرى المماثلة، بصورة علمية، يقوم كثير من الباحثين باختيار الاستراتيجية المفضلة لديهم و يأنسون لها، و يستخدمونها بالرغم من جوانب الضعف فيها ولسوء الحظ، تلعب العادات والتجارب والميول السابقة للباحث دورا أساسيا في اختيار الباحث لاستراتيجية معينة في بعض الحالات.

ولتقويم جوانب الضعف والقوة في الاستراتيجيات الأربع الرئيسية، يتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل إلى جانب معيار التحكم في البحث. وتشمل هذه المعايير الإضافية: (١) السيطرة (٢) الواقعية (٢) المدى (٤) الدقة. (انظر شكل ٢ _ ٥).

السيطرة:

يتماثل التحكم والسيطرة من حيث إن كلا منهما يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة. فبينما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية غير مرغوب فيها تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناء على تعديل متوقع في متغير ثان. فقد يشعر أحد المديرين بأنه من المكن رفع الروح المعنو ية للعاملين عن طريق تحديث المهارات الفردية للمشرفين، ولكي يتم أختبار هذا الافتراض، يلحق نصف عدد المشرفين ببرنامج لتدريب المشرفين، ويترك النصف الأخر دون تدريب، ثم يتم قياس معنو يات العاملين بالنسبة للمجموعتين قبل وبعد البرنامج التدريبي. وهنا يكون المتغير الذي تمت السيطرة عليه هو حضور البرنامج التدريبي. وتعطى التجارب الميدانية والمختبرية تقديرات عائية في معيار السيطرة وذلك لامكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية.

الواقعية:

تمثل الواقعية إحدى نقاط القوة في دراسة الحالات والتجارب والدراسات الميدانية وذلك لتوافر درجة من الثقة لدى الباحث بأن سلوك مفردات البحث طبيعى و يمثل السلوك البشرى الحقيقى والواقعى. في حين أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية و وضعها في مختبر، يقلل من درجة الواقعية وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في استراتيجية التجربة المختبرية.

	شكل ٢ ــ ٥ العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية البحث 				
الدقة	الواقعية المدى	درجة السيطرة	درجة التحكم	الاستراتيجية	
منخفضة	مترسط	عالية	منخفضة	منخفضة	راسة الحالة
متوسطة	عال	عالية	منخفضة	متوسطة	لدراسة الميدانية
عالية	منخفض	منخفضة	عالية	عالية	لتجارب الخثبرية
متوسطة بعالية	منخفض	عالية	عالية	عالية	التجارب الميدانية

ملحوظة : يعطى هذا التقويم تقديرات «منخفض» و «متوسط» و «عال» لكل عامل على حدة.

المسدى:

يشير المدى إلى سعة الدراسة، وبالأخص عدد المتغيرات وعلاقاتها. و يمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التى تستخدم الاستبيانات،إذ من المكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الأداة. فمن المكن أن يقوم الباحث مثلا، بدراسة الرضا الوظيفى، وسلوك القائد، وخصائص الوظائف، وسياسات المنظمة باستخدام استبيان بسيط. و يتعين على هذا الباحث أن يعرف أنه كلما كان الاستبيان طو يلا زاد إرهاق الستجيب مما قد ينتج عنه إجابات متحيزة أو غير صحيحة. أما التجارب المختبرية والميدانية فمداها محدود محكم طبيعتها، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

الدقية:

عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية التي عادة ما تستخدم الاستبيان. فاستخدام وسائل القياس المتعددة مثل الملاحظة من قبل مجموعة من الخبراء أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فيما بعد، يتيح للباحث فرصة المحصول على بيانات صحيحة. ولهذا السبب بدأ كثير من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغبراتهم.

دلالات إدارية:

قد يسأل القارىء عند هذا الحد من النقاش، «لماذا يهتم المدير ببحوث السلوك طالما هي من اختصاص العالم والأكاديمي؟». هناك على الأقل ثلاثة أسباب يجب مراعاتها وهي:

- ١ ـ لم تعد الحلول الاجتهادية لمشكلات السلوك المعقدة مسلماً بها، إذ أن عملية إدارة منظمات اليوم تتطلب استخدام مداخل أو نماذج أو نظريات تساعد على تفسير حقائق سلوك العاملين.
- ٢ ـ يتمثل أحد الأدوار الادارية التى بدأت تتزايد أهميتها في دور المشخص، و يتعين على المديرين استخدام طرق متنوعة سمثل
 الملاحظة والمسوحات والمقابلات والدراسات المنهجية وما شابهها ـ للوصول إلى حلول للمشكلات الهامة. كما يجب أن تكون معرفة أي طريقة تستخدم وفي أي موقف، جزءا من القاعدة المعرفية للمدير.
- ٣ أخيرا يشتمل مجال السلوك التنظيمي على مداخل ونماذج ونظريات عديدة يستطيع المدير الاستفادة منها. وحتى تكون الفائدة
 حقيقة، يتعين أن تكون للمدير القدرة على تقويم جوانب القوة والضعف في النماذج والنظريات المختلفة ــوالتي لا يوجد فيها
 ما بخلومن العيوب.

فعلى سبيل المثال، يجب أن تساعد معرفة ما إذا كانت نظرية معينة تقوم على أساس عديد من الدراسات الميدانية والتجارب، ومدى تأييد أو عدم تأييد الأبحاث اللاحقة لنتائجها، إن ذلك يساعد المدير كثيرا.

وليس غرضنا أن نحول القارىء إلى باحث، بل إننا، على عكس ذلك، نأمل أن نتمكن من توجيه السلوك في المنظمات بفعالية على أساس متين من المعرفة.

محوجهز للمصدير:

- ١ ــ هناك أربع «طرق» لترسيخ المعتقدات حول الظواهر، وهي الصلابة والسلطة والبداهة والعلم. وبما أن العلم يتضمن السعى نحو المعرفة الموضوعية، فهو لذلك شديد الارتباط بمفهوم السلوك التنظيمي.
 - ٢ ــ العلم طريقة تتضمن الملاحظة والاستقراء والاستئباط والتحقيق.
- ٣ ــ تشكل النظريات الأساس لمحاولة تنظيم تفكيرنا حول المتغيرات الضرورية لفهم السلوك التنظيمي، فالنظرية في الواقع، هي محاولة لبناء نموذج لجانب من جوانب الواقع.

- ٤ ــ لا تستخدم النظريات في بناء نظرية للسلوك والأداء فقط بل تستخدم أيضا في تحسين القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي
 وفهمه وتشخيصه.
- النموذج النظرى وسيلة لدراسة الارتباط بين المتغيرات، و يوضح نموذجنا الارتباط بين البيئة والأفراد والجماعات والقيادة
 والمنظمة والدافعية ونظم الحوافز والتغيير والتطوير التنظيمي وتقويم الأداء والأداء.
- ٦ يتم تدريب باحث العلوم السلوكية ليكتسب المعرفة عن السلوك التنظيمي من خلال اعتماده على المبادىء العلمية للبحث،
 و بذا يكون دور الباحث الوصف والتوضيح أكثر من العلاج.
- ٧ ـ يحتاج المديرون، باعتبارهم مختصين بحل المشكلات، إلى المعلومات المستندة إلى العلم إلى جانب الفطنة والتجربة لمعالجة الخليط المعقد من المتغيرات الموجودة في المنظمة.
- ٨ _ يتطلب الاختلاف في توجهات كل من باحث العلوم السلوكية والمدير نظاما مفتوحاً وواضحاً للاتصال بينهما. ولا يمكن أن يتطور مجال السلوك التنظيمي إلا بتحسين الحوار والتفاهم بين العالم السلوكي والمدير.
 - بمكن أن يكون البحث حول ظواهر السلوك التنظيمي وصفيا أو تنبئيا أو عرضيا.
- ١٠ يركز البحث العلمى في هذا الكتاب على استراتيجيتى البحث الميدائي والمختبري، و بينما تجرى الدراسات والتجارب الميدانية في منظمات قائمة تقوم التجارب المختبرية بتكو بن أوضاع معينة لدراسة خاصية سلوكية محددة.
- ١١ الستراتيجيات البحث جوانب ضعف وقوة كامنة فيها. وتشمل العناصر الواجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية معينة التحكم والسيطرة والواقعية والمدى والدقة.
- ١٢ إن دراسة خصائص السلوك التنظيمى عملية مستمرة وليست محاولة واحدة تنتهى بحل مشكلة ما وتبعا لذلك فان استخدام استراتيجيات وتصاميم ونماذج مختلفة يولد معارف هامة حول السلوك البشرى يتعين على المديرين تنقيحها وتفسيرها قبل تطبيقها على مشكلات فردية ، أو جماعية ، أو تنظيمية .

اسئلة للمراجعة:

- ١ _ إذا كانت معايير الأداء الوظيفي غير واضحة بالنسبة للعاملين، فما هي المشكلات التي قد تترتب عليها؟
- ٢ _ اختر وظيفة واحدة من القائمة الآتية وحاول وضع معايير للأداء تأخذ في الاعتبار عوامل الدقة والزمن والتقويم.
 - ا _ ضابطشرطة.
 - ب ـ مدير فريق رئيسي لكرة القدم.
 - ج _ جراح اعصاب،
 - د _ مبرمج حاسب آلی.
- ٣ ما هس المخاطر التي يمكن أن يواجهها مدير معاصر يعمل في مجال صناعي ديناميكي باعتماده الكامل على «الفطنة والخبرة» لتحسين مستوى
 أداء مرءوسيه؟
 - ٤ بين كيف ترتبط الفرضيات بالنظرية.
 - ٥ ـ من السئول عن تفسير نتائج التجربة الميدانية (الباحث أم الدير) ولماذا؟
 - الدايشعر المديرون بالقلق تجاه التوقفات، أو الأعطال التي تنتج عن إجراء الدراسات الميدانية؟
 - ٧ _ ما هي مزايا التجربة المختبرية مقارنة بالتجربة الميدانية؟
- ٨ = إننا نفترض أنه يجب تحسين الحوار بين الباحث والمدير إذا ما أريد أن تكون المعرفة بالسلوك التنظيمي في المنظمات كاملة علميا. هل تتفق مع
 هذا الرأي؟ ولماذا؟

حالة دراسية عن السلوك التنظيمي حالات الضم التي نجحت

بالرغم من الأعداد المتزايدة لحالات الضم (شراء شركة لأخرى) في السنوات الأخيرة، إلا أن إحدى الدراسات التي أعدتها مؤسسة ماكينزى وشركاه للاستشارات الادارية (كما أوردتها مجلة فورشن) قد كشفت أن أغلب هذه الحالات قد فشلت. وفي الواقع إن هناك أكثر من ثلثي حالات الدمج لم تحقق كسبا ماديا أكبر مما لو قامت الشركة الضامة بوضع استثماراتها في شهادة توفير باحد البنوك.

لماذا يكون معدل الفشل عاليا؟ يقول الخبراء في مجال الضم بأن العملية أشبه بحالة الزواج،حيث يتطلب الأمر التكيف والتعديل من جانب الشركة الام والشركة التى يتم ضمها، مجلة فورشن (Fortune) مثلا، تسال كيف يمكن لشركة أي بن أم (Roln) التقليدية التعايش مع شركة روانم (Rolm) المتحررة (شركة تعمل في مجال تقنية الاتصالات ضمتها (أي بن أم) سنة ١٩٨٤) أو لشركة جنرال موتور ز التعايش سلميا مع شركة فيالق نظم البيانات الالكترونية ذات الضبط والربط (التي أسسها رجل الأعمال روس بيروت (Ross Perol) والتي ضمتها إليها جنرال موتور ز عام ١٩٨٤م)؟ فعادة ما يكون للشركة الأم والشركة المنضمة عادات وقيم ومعتقدات متباينة تماما. وتخاطر الشركة الضامة حياما تحاول خنق الشركة المضامة.

هنا تبدر الشركة الأم في مازق. فاذا فرضت أسلوبها الادارى على الشركة الأخرى فمن المحتمل أن تنسف عملية الضم وتقصى مديريها المستمرسين. فقد حاولت شركة جنرال الكتريك مثلا أن ترفع يدما عن شركة انتيرسل (Intersil)، شركة مصنعة للمواد الموصلة للكهرباء. إلا أنها استبدلت النظام الاختيارى لامتلاك الأسهم بالنسبة للعاملين في انتيرسل بنظام للحوافزيتسق مع نظام جنرال اليكتريك. فأثار ذلك حنق كثير من مديرى ومهندسى انتيرسل فتركوا العمل بالشركة في أول فرصة لاحت لهم.وقد فقدت الشركة خلال فترة قصيرة ما يفوق الثلث من خيرة المهندسين العاملين فيها.

من المكن أن يكون عدم التدخل خطيرا بنفس القدر، كما اكتشفت موتور ولا (Motorola) فقد اشترت موتور ولا شركة فورفيز سيستمز (Four - Phase Systems) التى تصنع نظم معالجة البيانات، حيث كانت في حاجة ماسة لدعم إدارى كبير، كما تقول فورشن... فيى في حاجة إلى «كبير مديرين» لتصريف الأعمال اليومية ومساعدة الأطراف المتصارعة، إلا أنها لم تفعل شيئا من ذلك وانتظرت سنة تقريبا قبل أن يتم تعيين مدير جديد لها و وفتها كان الضرر قد حدث بالفعل.

ماذا تفعل الشركة الضامة إذن؟ هل يتعين عليها أن ترفع بدها عن إدارة الشركة التى يتم ضمها أم تتدخل فيها؟ الإجابة على ذلك. حسب رأى الخبراء الذى أوردته مجلة فورشن، هو شىء من هذا وذلك. حيث تحاول الشركات الضامة أن تبقى على ثقافة الشركة التى يتم ضمها على ما هى عليه، منحها الاستقلال التام عنها، على أن دور الشركة الأم لا يقتصر على التعويل فقط، بل توفر الكثير من الشركات الضامة الناجحة التدريب الادارى والاستشارة لمساعدة رجال الأعمال في كيفية إدارة شركاتهم النامية بصورة أفضل. وقد يشهد على أثار ذلك تانهل (Stock Equipment) الذي شرع في إنشاء شركته الخاصة (Stock Equipment) بولاية أوهايو، فعندما قامت شركة جنرال سقنال الستراتيجية منها (Stock Equipment) الاستراتيجية منها والشغيلية، كما قدم المستشار ون حلولا ساعدت تانهل في تحسين استراتيجية مشروعه وحل مشكلات التخزين.

واحيانا تستطيع الشركة التى يتم ضمها تغيير الشركة الأم وفق اكتشاف هاريس انترتايب (Haris Intertype) وهى شركة مصنعة للمطابع، عندما ضمت شركة راديشن المتحدة (Radiation Inc) التى تصنع نظما الكترونية معقدة تشمل معقبات الصواريخ، فبعد عملية الضم بقليل، بدأ مديرو شركة راديشن في تولى مناصب عليا في شركة هاريس وأصبحت لهم وجهات نظر راديكالية حول الصورة التى يجب أن تكون عليها المشركة. و باختصار فقد حولوا شركة هاريس من شركة لصناعة المطابع إلى شركة لأجهزة الاتصالات الالكترونية، من خلال شرائها لعدد من المشركات الاخرى انتهت بشراء شركة منتجات لانير (المابعات) في عام المشركات الاخرى انتهت بشراء شركة منتجات لانير (المابعات) في عام المشركات الاخرى انتهت بشراء شركة منتجات لانير (المابعات) في عام

استلة إرشادية :

- ١ _ ما هي العوامل التي أوجدت الصعوبات في حالات الضم التي تم وصفها في الحالة؟
- ٢ ... في أي مستوى من المستويات تعمل هذه العوامل الفرد أم الجماعة أم التنظيم؟
 - ٣ كيف يمكنك وضع إطار لدراسة علمية لبحث عمق هذه المشكلة؟

Myron Magrin; "Acquiring Without Smoothing" Fortune, November 12,1984, pp. 20 - 26,

الصدرة

حالة عن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي مستوصف بيئي جيكنز

مستوصف بيل جيكنز مؤسسة متخصصة في تقديم العناية الطبية للمرضى الخارجيين في كولمبس بولاية أوهايو ــ تختص العيادة بالعناية الطبية التشخيصية والوقائية بالكشف والتشخيص الكامل الطبية التشخيصية والوقائية بالكشف والتشخيص الكامل للمريض، باستخدام أحدث الأجهزة الالكترونية في التحليل. فإذا أظهر الكشف أمراضا بدنية للمريض، تم تحو يله إلى أحد المستشفيات المجاورة.. ومع أن خدمات العيادة متاحة للعامة، إلا أن ٤٠٪ من المرضى هم من المنظمات المجاورة والتي لها عقود مع العيادة للكشف الدورى على موظفيها.

تستخدم العيادة التى أنشئت في عام ١٩٧٠ بوساطة الدكتورج. تبيلي (J.T.Baikey) والدكتور ل. هـ سمز (L. H. SIMS)، اثنى عشر طبيبا متخصصا وأكثر من مائتى فنى وموظف يشغل ٧٠٪ من وظائف الفنيين والموظفين نساء وحوالي ٢٠٪ من هذه الوظائف موظفون يعملون ليعملون ليعملون ليعملون في فترات العصر والمساء بعد انتهاء لبعض الوقت (Part- time) (عادة صا يكونون طلابا بكلية الطب بالجامعة المجاورة و يعملون في فترات العصر والمساء بعد انتهاء المحاضرات).

أنشأ المستر استيف مان (Steve Maon) مدير المستوصف خلال الربع الأول من عام ١٩٨٥ نظاما جديدا لتوزيع العاملين (جدولة العمل) مستبدلا نظام العمل من خمسة أيام في الأسبوع بواقع ٤٠ ساعة عمل، لنظام ٤ أيام عمل / ٤٠ ساعة في الأسبوع. لقد تعرف مان على فكرة العمل الأسبوعي المعدل من خلال اطلاعاته على أدب الادارة واتصالاته بجمعيات الموظفين المحلية والوطنية، وملاحظاته في المنظمات الأخرى في منطقة كولميس، و يعتقد مسترمان بأن العيادة يجب ألا تكون مبتكرة في مجال الطب فقط بل وفي مجال إدارة الأفراد أيضا.

و يطبق نظام الجدولة الجديد «٤٠/٤» على العاملين الغبين والمساندين المتغرغين للعمل. أما بالنسبة للعاملين المتعاونين فيعطون إما يوم الجمعة أو يوم الاثنين لتصبح عطلة نهاية الأسبوع ثلاثة أيام. وقد نوه مسترعان إلى أنه سيتم تقو يم النظام الجديد بعد فترة تجربة تمتد لستة أشهر.

و بقرب نهاية سنة الأشهر فترة التجربة قام مسترمان بتكوين فريق عمل من خمسة اشخاص لتقويم نظام «٤٠/٤» على أن يرفع تقريرا له خلال ثلاثين يوما. لقد أصبحت مواقف بعض أعضاء الفريق معروفة حيث أتضح أن مساعد مدير المستوصف مؤيد للعمل بالنظام الجديد، فيما كنان موقف مشرفي قسمي الثمريض وعلم الأمراض سلبيا تجاه النظام الجديد، أما أراء العضوين الباقيين من الفريق فلم تعدد

اتم الفريق مهمته ورفع تقريره للمسترمان. وقد جاء ف التقرير التوصيات التالية: (١) ألا يستمر العمل بنظام «٤٠/٤» الجديد. (٢) العودة إلى نظام «٤٠/٥» السابق فورا. وفيما يل مقتطفات من التقرير:

تقرير فريق عمل جدولة عمل الموظفين ـ ١٠ سبتمبر ١٩٨٥م

التوصية :

بوصى فريق العمل المختص بتقويم نظام العمل لأربعة أيام/ أربعين ساعة في الأسبوع بأن يوقف العمل بنظام الجدولة الجديد والعودة إل نظام العمل لخمسة أيام/ أربعين ساعة في الأسبوع، و يعتقد الفريق بأن عيوب نظام الجدولة الجديد تغوق مزاياه.

الطريقة:

تم استخدام طريقة التقويم على مرحلتين وشمل ذلك استقصاء ومقابلات غير رسمية.

- ١ ـ تم تصميم استبيان، وأرسل لكل العاملين للنه، وقد تم توجيههم باستكمال البيانات أثناء أدائهم للعمل، وأن يودعوه مكتب شئون الموظفين، وهم في طريقهم إلى منازلهم، مرفق نتائج المسح (انظر شكل ٢ ـ ١) وقد أظهرت البيانات الأتى: (١) أن هناك أقل من ٢٠٪ من الموظفين في عينة المسح يفضلون استمرار النظام الجديد. (٢) أن التقديرات التى وضعت لدرجة خطورة المشكلات أكثر من تلك الني وضعت للايجابيات.
- ٢ ـ تم إجراء مقابلات غير رسمية مع ثمانية عشر موظفا ممن لم يشتركوا في المسح، واتضح أن ثلاثة عشر موظفا منهم لا يفضلون النظام الجديد. ومن اكثر المشكلات التي تكرر ذكرها من قبل هؤلاء تلك المتعلقة بالاضطراب في العمل والنزل. ومن المزايا الايجابية التي تكرر ذكرها تقليل نسبة الغياب وتخفيض تكلفة الانتقال.

شكل ٢ ــ ٦ مسح لجدولة العاملين

الإسمء

الإدارة:

۱ _ هل تفضل الاستمرار بنظام «٤٠/٤» اسبوع؟

نعم ۱۲ ۲۷

 $Y = -\alpha$ مشكلات الجدولة : يرجى وضع تقدير من Y = 0 (Y = 0 (Y = 0 مشكلة خطيرة) لكل من المشكلات المحتملة المدرجة بعد بالنسبة للنظام الجديد (X + 1)

	التقدير	الشكلة
	7,VY 1,0A	١ _ الانهاك من يوم العمل الطويل.
﴿ متوسط التقديرات	11,3	٢ ــ اضطراب جدولة العاملين. ٢ ــ زيادة في عبء العمل.
	7,4· • 7,4V	 ٤ ــزيادة في مشكلات الاتصال. ٩ ــ المشكلات العائلية نتيجة التأخر في الوصول للمنزل.

٣ _ مزايا الجدولة:

يرجى وضع تقدير من ١ ـ ٥ (لا مزية ... مزية إيجابية هامة) لكل من العناصر الدرجة بعد عند تطبيق نظام $(8 \cdot / 8)$ مقابلة بنظام $(8 \cdot / 8)$

التقدير	المزايا المحتملة
(Y, A) (Y, 90	١ ــ رفع معنو يات العاملين.
T,90	٢ _ انخفاض الغياب.
٤.١١	٣ ــ زيادة وقت الفراغ.
£,10	٤ _ انخفاض تكاليف الانتقال
۲,۷۰	٥ _ قلة الوقت الضائع

اسئلة إرشادية :

١ _ما هي الأهداف للتحول لنظام العمل الأسبوعي ٤/٠٤؟

٢ _ قوم ما أنجزه فريق العمل من وجهة النظر الادارية.

٣ _ قوم ما أنجزه فريق العمل من وجهة الدراسة الميدانية.

٤ _ ماذا يجب أن يفعل مستر مان بعد ذلك؟

Notes:

- M. McCohen and E. Nagel, An Introduction to Logic and Scientific Method (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1934).
- Eugene F. Stone, Research Methods in Organizational Behavior (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1978), p.
 6.
- 3. John M. Neale and Robert M. Liebert, Science and Behavior (Egnlewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973), p. 2.
- 4. Fred N. Kerlinger, Foundations of Behavioral Research (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973), p.7.
- 5. Robert Braithwaite, Scientific Explanation (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1955), p. 1
- 6. Stone, Research Methods, p. 8.
- 7. Robert Dubin, Theory Building (New York: Free Press, 1969), p. 24.
- 8. Lyle Yorks and David A. Whitsett, "Hawthome, Topeka, and the Issue of Science Versus Advocacy", Academy of Management Review, 1985, pp. 21–30; tan Maitland, John Bryson, and Andrew Van De Ven, "Sociologists, Economists, and Opportunism", Academy of Management Review, 1985, pp. 59–65.
- 9. Ibid.
- J. E. Hunter, F. L. Schmidt, and G. B. Jackson, Meta-Analysis: Cumulating Research Findings Across Studies (Beverly Hills, Calif.: Sage, 1982).
- 11. Ibid.
- 12. S. Maurer, S. Werling, and M. J. Wallace, Jr., "Effects on the Pay-Satisfaction Relationship" (University of Kentucky, unpublished manuscript, 1985).
- 13. Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, **Management and the Worker** (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1939).
- 14. E. G. Soring, A History of Experimental Psychology (New York: Appleton-Century-Crofts, 1950), p. 8.
- 15. A. V. Graicunas, "Relationships in Organization", in Papers on the Science of Administration, ed. Luther Gulick and Lyndall F. Urwick (New York: Columbia University, 1947), pp. 183–87.
- 16. For a more detailed discussion of directional relationships, see Charles N. Green, "The Satisfaction-Performance Controversy: New Developments and Their Implications", Business Horizons, October 1972, pp. 31–41.

Additional References:

ARVEY, RICHARD D., and ALLEN P. JONES "The Use of Discipline in Organizational Settings: A Farmework for Future Research. In Research in Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

ATKINSON, J. W., and D. CARTWRIGHT. "Some Neglected Variables in Contemporary Conceptions of Decision and Performance". Psychological Reports, 1964, pp. 575–90.

BAILEY, K. E. Methods of Social Research. New York: Free Press, 1978.

BEHLING, ORLANDO. "The Case for the Natural Science Model for Research in Organizational Behavior and Organization Theory". Academy of Management Review, 5, 1980, pp. 483–90.

BRANDT, R. M. Studying Behavior in Natural Settings, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.

BROUSSEAU, K. R., and J. B. PRINCE. "Job-Person Dynamics: An Extension of Longitudinal Research". **Journal of Applied Psychology**, 66, 1981, pp. 59–62.

CHILD, J. "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. Part I. A Contingency Analysis". Journal of Management Studies, 1974, pp. 175–89.

DUBIN, R. "Theory Building in Applied Areas. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 17–39.

DUNNETTE, M. D. Personnel Selection and Placement. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966.

EVERED, ROGER, and MERYL REIS LOUIS. "Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: 'Inquiry from the Inside' and 'Inquiry from the Outside'." Academy of Management Review, 6, 1981, pp. 383–95.

GHORPADE, J. "Study of Organizational Effectiveness: Two Prevailing View-points", Pacific Sociological Review, 1970, pp. 21–40.

GOODMAN, P. S., J. M. PENNINGS, and Associates, New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

LIEBERMAN, S., and J. F. O'CONNOR. "Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Organizations". American Sociological Review, 1972, pp. 117–30.

LORD, ROBERT G. "An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership, and Behavioral Measurement in Organizations", In Research in Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw. Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

MAHONEY, T., and P. FROST. "The Role of Technology in Models of Organizational Effectiveness". Organizational Behavior and Human Performance, 1974, pp. 127–38.

MINER. J. The Challenge of Managing. Philadelphia: Saunders, 1975.

MORGAN, GARETH, and LINDA SMIRCICH."The Case for Qualitative Research". Academy of Management Review, 5, 1980, pp. 491–500.

MOTT, P. E. The Characteristics of Effectiveness. New York: Harper & Row, 1972.

PRICE, J. L. "The Study of Organizational Effectiveness". Sociological Quarterly, 1972, pp. 3-15.

RIDGWAY, V. F. "Dysfunctional Consequences of Performance Measurements". **Administrative Science Quarterly**, 1955, pp. 240–47.

ROBERTS, KARLENE H., and NAKIYE A.BOYACIGILLER. "Cross-National Organizational Research: The Grasp of the Blind Man". In Research in Organizational Behavior, edited by Barry M. Staw and L. L. Cummings Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.

ROUSSEAU, DENISE M. "Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-level Perspectives", In Research in Organizational Behavior, edited by L. L. Cummings and Barry M. Staw Vol. 7. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.

RUNKEL, P. J., and J. E. McGRATH. Research on Human Behavior. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972.

STEERS, R. M. Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977.

SUTTERMEISTER, R. A. People and Productivity. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

TERBORG, JAMES. "Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organization". Academy of Management Review, 6, 1981, pp. 569–76.

TERBORG, J. R., P. RICHARDSON, and R. D. PRITCHARD. "Person-Situation Effects in the Prediction of Performance: An Investigation of Ability, Self-Esteem, and Reward Contingencies". Journal of Applied Psychology, 65, 1980, pp. 574-83.

WHITE, S. E., T. R. MITCHELL, and C. H. BELL. "Goal Setting, Evaluation Apprehension, and Social Cues as Determinants of Job Performance and Job Satisfaction in a Simulated Organization". **Journal of Applied Psychology**, 62, 1977, pp. 665–73.

المالة المتنظيمي Station of the والمنظيمين Constituted High-التنظيمي government of the - المراق المنظيمي blood le limenthering المساء الرب للم التنظيمي المحاد الفرورسة العقواء الاستفرادي الامداد الغردية السلوك التنظيمي والمسال الأفري وسنة المطولة التعليات سر الجزء الثاني المحاد الفروية السامك التنظيمي إيسة للسنوك انتخطيهي الأبعاد الفردية الاحاداد لية لللوك التنظيمي للطوك التنظيمي المساوك التنظيمي الإصاد الحرية للطوك التنظيمي الساما المالية الملوك التنظيمي الاحاد الردية اللوك التنظيمي العالم المنظيمي المحاد العروبة للسلوك التنظيمي التخطيعي الاحاد العردية للطوك التنظيمي النوذيحة للطوك التنظيمي

الخصائص الفردية

لنتامل لبضع لحظات هاتين الصورتين المختلفتين لجو العمل ؛

ليس هناك أشق على المرء من أن يكون مقيدا بأداء شيء واحد كل يوم من الصباح إلى الليل دون إرادته. وكلما أحس المرء بأدميته، أصبح عمله أكثر بغضا لنفسه؛ لأنه يحس بالتقيد وانعدام الأهداف. وفي كل الفروع يتحول نشاط العامل إلى شيء تافه.... مجرد عملية ميكانيكية تتكرر كل دقيقة ولا تتغير عاما بعد عام .

يغادر مستر ميتلتس (Mecelits) داره في قيرينقتون (Gearington) بجوار حديقة ريسيرش تراينقل (Mecelits) بكار ولينا الشمالية، كل صباح في تمام الساعة السابعة والربع، يشاركه موظف أخر يعمل بمؤسسة داتا جنرال في هذه الرحلة التي تستغرق ٢٥ دقيقة عبر منطقة ريفية خضراء بكالرولينا الشمالية، ومستر ميتلتس الذي يعمل رئيسا لقسم مبرمجي الكمبيوتر، و يبلغ من العمر ١١ عاما، و يتقاضي مبلغ تسعة وثلاثين الف دولار في العام، لا يرتدي ربطة عنق أثناء العمل، و يمكنه أن يعمل وفق جدول ساعات عمل مرن، ولمه مكتب خاص به مزود بحاسب ألى، ولا يلزمه أن ينتظر ليجد فرصته في الحاسب الإلى الرئيسي، كما أنه يستطيع أن يأخذ معه جهاز كومبيوتر نقال إلى منزله في نهاية الأسبوع إذا أراد.

تتذكر زوجة مستر ميتلتس، السيدة جوى ذات الأربعين عاما، الفترة التى انتقلت فيها الأسرة من نيوجرسى إلى هذا المكان قبل شالات سنوات: «عندما انتقلنا إلى هنا كان ستيفن يقول: إن انتقالنا أشبه بالتقاعد مبكرا عن العمل، إلا أنه يعمل الآن أكثر من ذى قبل، ومع ذلك فانه يذهب إلى الكلية مرتين في الأسبوع: لتحضير درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إنه يجد متعة كبيرة في ذلك.

المشهد الأول لفريد ريك انجلز (Fredrich Engles) أحد رواد الحركة الاشتراكية يصف فيه العمل لعمال المصانع الانجليز منذ مائة عام تقريبا على أن هناك أخرين يرون أن نفس الصورة تنطبق على حياة عمال صناعة السيارات في منتصف السبعينيات؟.

وأوردت القصة الثانية جانيت قيون (Janet Guyon) التى تعمل بمجلة و ول ستريت (Wall Street Journa) وتصف الجهد الذي يبذل من قبل أعداد متزايدة من أصحاب الأعمال لاحداث منظمات و وظائف تتبع للعاملين تكثيف ما أصبع يعرف بجودة بيئة العمل. لقد أخذ البحث، الذي يجرى حاليا، يركز على مسائل كبرى تتعلق بقيم الحياة، والتقدم الوظيفي، وتحقيق الذات للموظفين، بعد أن كان مجال التركيز فيه ضيفا ومحصورا في الرضا الوظيفي قبل فترة السبعينيات وسواء أكان اهتمامنا عمليا يتعلق بجعل العاملين أكثر إنتاجية، أو اجتماعيا عاما يتعلق بجعل تجربة العمل أكثر إشباعا، فلا بد لنا من تناول الخصائص الفردية للعاملين.

إن الغرض من هذا الفصل بحث تلك الخصائص الفردية الأكثر تلاؤما مع المنظمة، ولن نستطيع فهم الأداء في المنظمات دون معرفة الخصائص الفردية المتى تؤثر على السلوك والأداء، و بالرغم من أن الوصفين اللذين وردا قبل قليل حول الحياة العملية برسمان صورتين مختلفتين تماما إلا أن كليهما يؤكدان الاهتمام بالفرد العامل.

سيتناول هذا الفصل خمس خصائص فردية هي :

الدوافع : القوة النفسية الدافعة للسلوك.

والشخصية : مجموع الأ وجه العديدة التي تشكل الفرد.

والإدراك : المعالجة الانتقائية للمعلومات التي تغضى إلى سلوك قصير المدي،

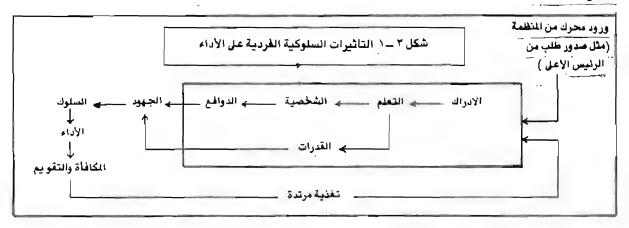
والتعلم: تعديل السلوك بصورة مستمرة ولدى طويل،

والرضا الوظيفي: الاتجاهات التي يكونها الفرد نحو عمله.

زيادة على ذلك تلعب القدرة _مقدرات الأداء الثابتة أو المحتملة _دورا في تكبيف هذه الخصائص،

نمونج للأداء القردى:

من الممكن أن يستفيد المديرون المارسون وباحثو السلوك التنظيمي من نموذج للخصائص الفردية وأثرها على السلوك والأداء.



(النموذج المعروض في الفصل الثاني يوحى بأن الاختلافات في الأداء، في الأصل، نتاج لمتغيرات عديدة ـ مادية وذهنية وهيكلية وبيئية وبيئية وتقنية). كبداية نقدم في شكل (٣-١) نعوذجا للتأثيرات السلوكية الفردية على الأداء، فاهتمام المدير ينصب في النهاية على أداء الموظف (مثل عدد المرضى الذين قامت المرضة بخدمتهم، أو مدى ملاءمة الأنبوب الذي قام السباك بتركيبه). و يشير شكل (٣-١) إلى أن الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته.

يعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والارشاد. فقد يطلب الرئيس المباشر من موظف، على سبيل المثال، أن يقوم بانجاز مجموعة من المهام تحت إشرافه كتجر بة لذلك الموظف. في البداية، قد يقوم الرئيس المباشر بتمرين هذا الموظف وتزو يده بتوجيهات حول الطريقة التي يجب أن يتصرف بها في مجال العمل. إلى جانب ذلك من المحتمل أن يقوم الرئيس المباشر بمراجعة العمل المنجز، وأن يقترح إجراء بعض التحسينات حيثما كان ضروريا، وأن يكافىء الموظف بالاطراء على إتمام تلك المهام بنجاح، وتمثل التوجيهات والتدريب الأولى محركات من قبل المنظمة، تسبق جهد الفرد وسلوكه وأداءه (كما هو موضح بشكل المهام).

وثمة مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعى على الجهود والسلوك والأداء اللاحق في ظروف مماثلة (كما هو موضع في الشكل أيضاً)، فنرى أن جهد الغرد وسلوكه وأداءه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية.

إن أهم شيء في هذا الفصل هو تبلك العوامل الكامنة في الفرد، والتي تتوسط بين الأحداث البيئية والسلوك الملاحظ. فالسلوك خارجي بالنسبة للفرد، وبهذه الصفة يمكن ملاحظته عمليا حال وقوعه. و بالقابل، فإن الأحداث البيئية (مثل توجيه المدير) خارجية و يمكن ملاحظتها تجريبيا، وكما هو موضع في شكل ٢-١، فهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل بين الأحداث المشاهدة والسلوك الملاحظ، وهي الادراك والتعلم والشخصية والدوافع والقدرات.

تساعد الشخصية في تفسير سبب حدوث سلوك معين، فهى تتناول محتوى السلوك، ونظرتها اتجاه الفرد ساكنة إلى حد ما. و يعتبر معظم العلمماء السلوكييين الدوافع، وهى التى تثير السلوك وتوجهه، والقدرات، وهى التى توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، جوانب للشخصية. فالدوافع والقدرات لازمة جميعا لحدوث الفعل. بينما يوفر الاستيعاب والتعلم، بالمقابل، الزاوية أو النسق الديناميمى للسلوك، و يوضحان كيف أن السلوك يتغير أو يبقى على حاله بمرور الزمن مثلما ينمو العاملون و يتغيرون في النظمات.

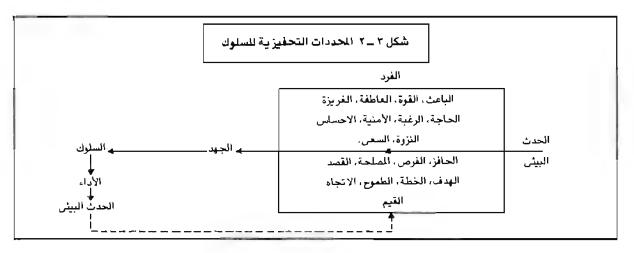
من النفسير الفصل بين موضوعات الادراك والتعلم والشخصية والدوافع والقدرات وتناول كل منها على حدة. وفي الواقع فان هذه النفوامل ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقاء كما هو موضح بشكل (٢١٠٢)، وتشترك في الخصائص التالية :

ــتؤثر العوامل الخمسة كلها على السلوك والأداء.

_تعيش العوامل الخمسة جميعا في العقل البشرى.

و بذلك تكون هذه العوامل غير محسوسة أو قابلة للملاحظة المباشرة، ولا يستطيع المديرون غير التخمين حول تلك العوامل، وقد عبر بعض العلماء السلوكيين عن شعورهم بالاحباط لمطالبتهم بعمل تخمينات أو استنتاجات عن العقل (البشرى) بالرجوع إلى تلك المساحة المفتوحة في شكل ٢_١ «كصندوق أسود»

و يفسر المديرون السلوك، بالرجوع إلى العوامل السلوكية الأربعة: الادراك والتعلم والشخصية والدوافع. ولنعطى مثالا ملموسا لذلك: نفترض أن أحد المديرين يسعى إلى زيادة المخرجات التى يحققها أحد مرءوسيه فى وظيفته، عن طريق إطرائه بصفة مستعرة. وهو يفعل ذلك لاعتقاده أن هذا الموظف يحتاج إلى المدح المستمر. و يأمل أن يستجيب الموظف لهذا الاطراء بزيادة الأداء و بدلا من ذلك يبدى الموظف رد فعل سلبيا و يخفض مستوى أدائه و يشكو من كثرة الضغط عليه. يفعل الموظف ذلك لأنه تعلم من التجربة أن الاطراء يكون المكافأة الوحيدة للأداء فوق المتوسط وأنه فى الواقع لا يرغب فى مجرد الاطراء فقط. ولعله من الواضح أن العناصر الأربعة للعمليات السلوكية واضحة فى سياق هذا المثال: فها هوذا الادراك حيث فهم كل من المدير وللوظف معتبين مختلفين للاطراء، وتدخل الدوافع أيضا... فقد أحدث الاطراء حكمحرك وسلوكا غير متوقع من قبل المدير... وكذلك التعلم حيث بنى الموظف السلوك الحالى على التجربة... وأخيرا تدخل الشخصية وأخطأ المدير في تفسير نوع الحاجة التي سعى الموظف لاشباعها.



ونبدأ نقاشنا بتحليل ذلك العنصر الذي ينشط السلوك، وهو الدوافع.

الدوافع والسلوك :

يوضع الشكل (٣ ـ ١) أن الدوافع تعمل كعوامل نفسية وسيطة تؤثر على السلوك استجابة لأحداث بيئية. و يظهر شكل (٣ ـ ٢) المشتق من شكل (٣ ـ ١) الدور الكبير للدوافع في عملية السلوك.

تعارف علماء السلوك على تصنيف الدوافع إلى الفئتين الذكورتين بشكل (٢-٢)، تشمل المجموعة الأولى: البواعث والدوافع والأحاسيس والقوى والغرائز والحاجات والرغبات والنزوات والسعى. وتشير كل هذه المصطلحات إلى شيء داخلي يدفع أو يحث الانسان على فعل أو سلوك معين. وتشير المجموعة الثانية إلى عوامل أو أحداث في بيئة الفرد، فيتم التعبير عن الحافز أو الغرض أو المصلحة أو الطموح، مثلا، بالاشارة إلى حالة يأمل الفرد في حدوثها كنتيجة لتصرف معين قام به. و بمعنى آخر فان هذه العوامل تجذب السلوك أو تستدرجه.

إجمالا لهذا الموضوع نستطيع القول بأن الدوافع عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك الملاحظ. زيادة على ذلك، قد تكون الدوافع فسيولوجية في طبيعتها كالحاجة إلى الطعام، أو نفسية كالرغبات والأمنيات والطموحات. وأخيرا، يقوم العلماء السلوكيون بالتمييز بين عوامل الدافعية التي تنطلق من الفرد وتدفع للسلوك و بين تلك التي يدخل فيها اهتمام الفرد بالأحداث البيئية وتجتذب السلوك.

و يلزم قبل دراسة نماذج عملية الدفع في الفصل الرابع معرفة الأسئلة الرئيسية التي ينبغي أن تجيب عنها تلك النظريات حول دور الدوافع في السلوك. إن تفسير فعل معين أو سلسلة من الأفعال المعينة ليس بالسهولة التي قد يدل عليها مطلع هذا الجزء. فقد يؤدى الموظف عمله بصورة جيدة، أو يتغيب عن العمل، أو يفشل في مسايرة الأخرين لعدة أسباب مختلفة.

وقد حدد هنت (Hunt) بضعة تأثيرات أساسية للدوافع على السلوك . و يمكن إيجاز هذه التأثيرات باقتراح أربعة أدوار رئيسية تلعبها الدوافع، لابد من فحصها عند دراسة السلوك وهي : إثارة سلسلة من الأفعال واستمرارها وإيقافها وتقو يم الأحداث البيئية من زاوية أهداف الفرد الخاصة وتحديد الاختيار والمسار الذي يأخذه السلوك، والتعلم.

درس العلماء السلوكيون مضمون الدوافع، وبالأخص، الحاجات أو الدوافع المشتركة بين الناس في المنظمات.كما استحدثوا طرقاً عديدة متباينة، وأحيانا مربكة، لتصنيف الدوافع،كما غرق بعضهم في قوائم طويلة عددوا فيها مئات الحاجات.

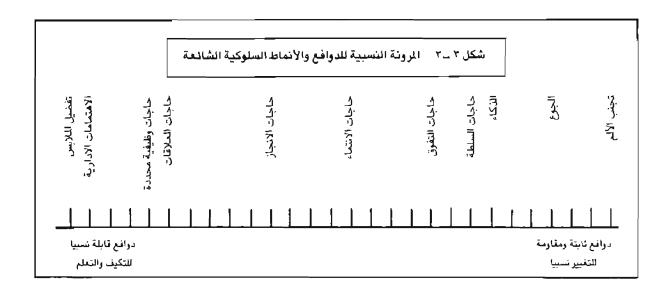
ولتجنب الخلط، يلزم النظر في دوافع الناس في المنظمات على مستويين من مستويات التحليل. فعلى المستوى العمومي، يمكننا تناول الأنواع الأساسية للدوافع (مثل المكتسب في مقابل الفطرى). إلى جانب ذلك ينبغى علينا أيضا دراسة أنواع الدوافع المحددة التي توجد بين الناس في وظائفهم.

الدوافع الأولية والثانوية:

حدث قبل عدة سنوات أن تحطمت طائرة ركاب ضخمة وعلى متنها ١٥٠ راكبا إلى جانب طاقمها، على سفح جبل يبعد ١٥ ميلا عن المدرج وقتل كل من فيها. وقد كشف التحقيق اللاحق بأنه لم يكن هناك أي خلل فني، وارجع الحادث إلى خطأ الطيار. قام المحققون بجمع السيناريو التالى على ضوء ما جاء بجهاز تسجيل الطائرة: بدأت عملية الهبوط في جو عاصف انعدمت فيه الرؤية تقريبا. حدد برج المراقبة بالمطار ممرا انزلاقيا للطائرة، ونصح باستخدام المعدات الالكترونية للمساعدة في الهبوط إذ يمكن لأجهزة الحاسب الالى بالطائرة رصد الارتفاع والاتجاه، وأن تساعد في وصول الطائرة إلى بداية مدرج الهبوط وفي هذه الحالة، يبدو أن الطيار لم يكن يثق في أجهزة الطائرة واقتنع بناء على أحاسيسه أن الطائرة على ارتفاع أعلى بكثير مما تشير به الأجهزة، فقام باستخدام التحكم اليدوى وخفض الارتفاع فحدث الارتطام.

يشير مدربو الطيارين دائما إلى أنهم يعانون من مشكلة اقناع الطيارين بالوثوق في الأجهزة بدلا من الاعتمادعلى قرائحهم، وهذا ما يوضع التعارض بين ما يسميه العلماء السلوكيون بالدوافع الأولية والدوافع الثانوية. فالدافع الأولى هو الدافع الفطرى الذي يقاوم التغيير بشدة. فمثلا يولد الناس جميعا بالحاجة إلى السلامة، فلا يحتاحون إلى تعلم الرغبة في الهروب من الخطر. وفي هذه الحالة فان الطيار موضوع المثال قد استجاب للحاجة الغريزية لتجنب الحادث بتحريك الطائرة للارتفاع الناسب حسب اعتقاده.

أما الدوافع الثانوية فهى ليست غريزية إنما تكتسب بمرور الزمن ومن خلال التجربة، أى أنها تكتسب بالتعلم، وهنا لابد من الكتساب الحياجة للوثوق بالأجهزة مثلا. و بالمقابل فان الحاجة لكثير من المكافأت التى تقدمها المنظمات في مجتمعنا كالمال أو السلطة أو النفوذ أو المركز لا تولد مع الأفراد إنما تكتسب هذه الدوافع تدريجيا بمرور الزمن عندما يكبر الناس و يتلقون تجارب تعليمية مختلفة. وفي هذه الحادثة المعينة تعارضت الدوافع الأولية (البحث عن السلامة عن طريق حواس الشخص المعنى) مع الدوافع الثانوية (الوثوق في الأجهزة).



من الصعوبة بمكان تقدير الأهمية النسبية للدوافع الأولية والثانوية في السلوك والأداء داخل المنظمات. ويعرض الشكل (٢-٢) خطا متصلا للدوافع العامة تتراوح من الثابتة نسبيا، والتي تتحكم فيها الموهبة الطبيعية بشكل كبير (دوافع أولية)، إلى القابلة للتكيف نسبيا ويؤثر فيها التعلم بشكل كبير (دوافع ثانوية)، وليس من بين الدوافع الواردة في شكل (٣-٢) ما هو ناتج الفطرة وحدها أو التعلم وحده، بل يتحدد كل من هذه الدوافع بعملية تفاعل بين العوامل الوراثية والبيئية، وبناء على ذلك لايمكننا أن نقول بجساطة : إن الوراثة والبيئية يجتمعان لاحداث دافع من الدوافع، فهذه القوى تعمل بطريقة تفاعلية معقدة في أغلب الحالات.

وعندما يلاحظ أن الأثر النسبى للوراثة في مقابل البيئة، و يتغير وفقا لنوع الدافع فان لذلك دلالة هامة بالنسبة للمديرين، وهى على وجه التخصيص، أن بعض الدوافع (مثل تجنب الألم) دوافع ثابتة إلى حد بعيد وتقاوم التغيير الناتج عن التعلم، و بناء على ذلك ينبغى على المديرين أن يتجنبوا تصميم وظائف تتطلب استجابة تتعارض مباشرة مع تجنب الألم، و بالمقابل، هناك دوافع أخرى مرنبة، وتتغير بسهولة عن طريق التعلم (مثل اختيار الملابس)، وقد تتأثر مثل هذه الدوافع بالحوافز التي يضعها المديرون لتشجيع التغيير في سلوك الموظفين.

دوافع معينة ترتبط بالعمل :

لقد تعرضنا حتى الأن لأنواع الدوافع بصورة عامة، وتناولنا الاختلاف بين الدوافع المكتسبة، والأخرى غير المكتسبة. و يمكننا الآن النظر في الحاجات المعينة التى يسعى العاملون إلى إشباعها من خلال عملهم على مستوى أكثر تحديدا، على أن قائمة الحاجات أو الدوافع المرتبطة بالحمل، والتى حددها علماء النفس لا حدود لها تقريبا. و بالرغم من أننا سنتناول عددا من نماذج أو نظم التصنيف لدوافع العمل في الفصل الرابع إلا أن هناك مجموعات أساسية عديدة وردت في بحوث السلوك التنظيمي على اعتبار أنها ضرورية بالنسبة للعاملين في وظائفهم على المستويات المختلفة داخل المنظمات.

القدرة وحب الاستطلاع:

أجرى العديد من الدراسات البحثية التى تم فيها وضع مفردات البحث في بيئة خالية من المثيرات (لا يلمس فيها شيء، وتخلو من الأصوات أو الروائح أو الاضاءة أو التدفئة أو التبريد... الخ). وقد كانت ردود الفعل عند الأفراد سلبية حيث وجدوا أن التجربة لم تكن مريحة مطلقا. وبالعكس من ذلك نجد أن التجارب التي تجرى على البشر، في المختبرات والمنظمات، تغضى إلى أن الناس يجدون

التنوع والتحدى مجزيا، وهذا ما دفع بعلماء النفس إلى القول بأن للناس حاجة أساسية تتعلق بالقدرة على التفاعل مع بيئاتهم^ لذلك نجد أن لأغلب الموظفين رغبة في تولى أعسال غير مملة وتكرارية إلى جانب ذلك فانهم يعملون بجد ليبرعوا في الهارات والأساليب التي تتطلبها وظائفهم، ويبدو أن هذه الحاجة قوية في الناس بالدرجة التي تجعل حتى من يعملون في وظائف مملة وتكرارية يبحثون عن سبل تجعل وظائفهم أكثر تشويقا ومتعة \.

الانجاز:

يعد الانجاز أحد الدوافع التى يجرى بحثها بكثافة وتكرار، ومن العلماء الذين ترتبط أسماؤهم بالبحث حول هذا الدافع ج. و، اتكنسون (J.W. Atkinson) وديفيد ماكليلان (David McLeland). يعرف اتكنسون دافع الانجاز بالرغبة في تحقيق الأهداف، و يقول إن قيمته تكمن في الرضا الذي يشتقه الفرد من التحصيل _ شعور بالفخر المنها يعتقد ماكليلان أن الحاجة للانجاز تختلف بين الأفراد والشقافات. و يمكن قياس مستوى الحاجة لدى الشخص، حسب رأى ماكليلان، بدراسة ما يكتبه هذا الشخص، أو يقوله، أو يفعله، واستحدث أسلو با يعرف باختبار تفهم الموضوع (Semantic Apperception Test) الذي يعرض فيه للشخص صورة مبهمة، ويتم قياس مستوى حاجة الانجاز لدى الشخص باستخدام الوصف الذي يكتبه حول ما يجرى في الصورة الد

يميل ذوو الحاجات العالية للانجاز، وفق ما جاء ببحث ماكليلان إلى التصرف بأسلوب مميز. فعلى سبيل المثال، يميل هؤلاء إلى تجنب المخاطر الكبيرة والصغيرة و يفضلون الأعمال التى تكون درجة المخاطر فيها وسطا. فهم مثلا لايحبون المقامرة. زيادة على ذلك، تجدهم يهتمون بالتغذية الاسترجاعية المباشرة حول مدى نجاحهم فى إنجاز أعمالهم. لذلك فهم يميلون أكثر نحو الوظائف ذات المهام المحددة والنتائج الملموسة القابلة للقياس. كما يفضلون الحوافز النقدية الرتبطة بأعمالهم، ولكنهم يعتبرون النقود رمزا للانجاز أكثر من كونها وسيلة لشراء الأشياء. و يعتقد ماكليلان وزملاؤه أن الحاجة للانجاز مكتسبة، وحيثما تكون سائدة تزدهر الأعمال والعاملين. الأعمال وتتطور. وقد قاموا بمجهودات كبيرة في مجال التدريب في الدول النامية؛ لتنمية هذه الحاجة لدى رجال الأعمال والعاملين. فهم يؤكدون أن غياب الحاجة للانجاز في المجمودات كبيرة في مجال معوقا للتنمية الاقتصادية فيه.

الانتماء:

يدل كثير من القصص المتداولة بين الناس _إلى جانب الانجاز _أن العاملين يحتاجون إلى الدفء والصداقة في علاقات العمل. وقد حدث حمثالا لذلك _ أن حاول المهندسون الصناعيون رفع الانتاجية باعادة ترتيب العاملين والمعدات بصورة أكثر كفاءة. وحيثما قللت هذه الشرتيبات المجديدة من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين انخفضت الانتاجية بالفعل. فنشوء علاقات الصداقة والتعاون المتبادل بين العاملين، ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا، وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل.

العسدالة :

سنقوم بدراسة نموذج أساس للدافعية في الفصل الخامس يسمى بنظرية العدالة. و يقوم هذا النموذج على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وتستند هذه الفكرة على مبدأ هومانز (Homans) المتعلق بعدالة المتوزيع، والذي ينادى بأن ينال كل موظف حافزا يتناسب مع ما قدم من عمل الوبدك يكون هناك إخلال بحاجة الموظف للعدالة حينما ينال شخص أخر أجرا أعلى منه لنفس العمل الذي يؤديه، ومن ثم تعد إحدى الحاجات الأساسية التي تثير السلوك في المنظمات.

اكتشف الباحثون أن دوافع العاملين تختلف من ثقافة لأخرى. فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة على سبيل المثال، إلى وجود فروق واضحة بين دوافع المديرين الأمريكيين واليابانيين، وورد في تلك الدراسة أن المديرين اليابانيين يعطون أهمية للقيم المفيدة اجتماعيا أكثر من الأمريكيين الذين يركزون على الفردية المراسة اجتماعيا أكثر من الأمريكيين الذين يركزون على الفردية المراسة المتعادية المتعاد

من الممكن أن تمتد قائمة الدوافع المرتبطة بالعمل إلى صفحات عديدة ولكننا لسنا بصدد إعداد تلك القائمة في هذا الكتاب و بالأحرى فاننا نريدك أن تتوصل إلى طريقة لفهم الطرق التي تؤثر بها الدوافع على سلوك الفرد وأدائه.

الشخصية والسلوك:

كان مدير أحد مراكز الحاسب الآلى الذي يقدم خدماته لاحدى الجامعات الكبرى، يحاول كتابة وصف للشخص الذي كان يبحث عنه، ليتولى إدارة قسم خدمات العملاء بالمركز. فقال مفكرا: إننى بحاجة إلى شخص له مهارات عالية في البرمجة وأن يكون ملما بأهم اللغات العلمية والعملية. وأن تكون عنده مهارات إدارية محددة إذ أنه سيشرف على عشرة موظفين تتراوح وظائفهم من موظف استقبال إلى مبرمج كمبيوتر. كما أن هناك خاصية هامة جدا وهي أنه يجب أن تتوافر لديه مهارة العلاقات لكي يتعامل مع العملاء في منطقة الجامعة، وخاصة عندما تخفض الميزانيات ولا نستطيع إجابة كافة مطالبهم في الحال.

يضع هذا المدير، في هذه الحالة، وصفا لاشخصية المثالية ــ الشخص الذي يلزمه ليلائم مجموعة محددة من المطالب التي تكون وظيفة مدير إدارة خدمات الزبائن. يمكننا تعريف الشخصية «بمجموع الخصائص أو المتغيرات النفسية التي تستخدم في تحديد نمط أو تصنيف شخص ما» أد فلا أوصف المدير أحد المتقدمين لوظيفة بأن له توجها نحو الزبائن مثلا، فيكون قد استخدم تعريفا ذا بعد واحد للشخصية. أما إذا وصف المدير المتقدم للوظيفة، من جهة أخرى، بأنه له حاجة إنجاز عالية مع مهارة محددة في مجال الرياضيات، و يملك مهارات فردية عالية، فيكون المدير قد استخدم وصفا ثلاثي الأ بعاد للشخصية.

لماذا يتعين على المديرين الاهتمام بالشخصية؟

للمديرين اهتمام عملى بالشخصية، فلمعرفة شخصية الموظف أهمية بالقدر الذي يتبع للمدير معرفة سلوك الموظف في مواقف عملية محددة والتنبؤ به.

ولباحثى السلوك التنظيمى نفس الاهتمام في دراسة الشخصية. وقد شعلت محاولات بحثهم دراسات استهدفت التنبؤ بالجهد، ونوعية الأداء، وكميته، وقرار قبول وظيفة معينة، وقرار ترك العمل والغياب والأمان وذلك بناء على معلومات عن الشخصية الم وقد عنائم مثل هذه البحوث متباينة جدا، ويتعين على المديرين أن يكونوا حريصين، ألا يهتموا فقط بخصائص الشخصية التي ثبت انها تتنبأ بالسلوك في مجال العمل من أوضاع معينة وتقوم بتفسيره.

يجب أن نلاحظ هذا أن اهتمام السلوك التنظيمى بمجال الشخصية قد ورث من المجال الأم... علم النفس. لقد تم في الواقع استخدام منهج فرعى متكامل من علم النفس في دراسة الشخصية خلال القرن الماضي، وأن الدراسات العديدة وقوائم خصائص الشخصية يمكن أن تملأ كتبا كثيرة، و يمكن للقارىء المهتم بدراسة الشخصية، الرجوع لواحد من المراجع الأساسية في هذا المجال\! أما غرضنا نحن في مجال السلوك التنظيمي والأداء فمحدود، حيث إننا مهتمون فقط بخصائص الشخصية التي ثبت أنها تؤثر في سلوك الموظف وأدائه.

النتائج التجريبية:

تعتمد الاستفادة العلمية من أي نموذج أو مقياس للشخصية على مدى قدرته على تفسير سلوك وأداء الموظفين والتنبؤ بهما والتحكم فيهما. ويشير بورتر ولولرو هاكمان (Porter, Lawler and Hackman) إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة ١٠٠ وتتوقف استجابة الشخص، إيجابية كانت أم سلبية، لنظام الرواتب أو نمط الاشراف أو نظام الاتصالات أو درجة التماسك في التنظيم غير الرسمى أو تغيير ما في الوسائل التقنية، على خصائص معينة للشخصية، مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات (سيرد مزيد من التفصيل حول تفاعل الشخصية مع المنظمة فيما بعد). وفي الواقع من الضرورى أن يسلم المديرون باحتمال وجود اختلافات فردية بين الموظفين فيما يتعلق بالأبعاد الأساسية للشخصية، فالنظمة الفعالة هي التي تسعى لاستيعاب تلك الاختلافات حتى يمكنها تحقيق درجة أعلى من التلاؤم بينها و بين الغالبية من موظفيها.

مازال مجال السلوك التنظيمي في مراحله الأولى بالنسبة لأ بعاد أو خصائص الشخصية التي تؤثر على سلوك واداء الموظف في أوضاع تنظيمية معينة .

و يمكن تلخيص أهم هذه الأجعاد فيما يلي ١٠٠٠

مذهب السلطة :

وهو اتجاه يتميز بالاعتقاد بضرورة وجود فروق بين الناس فيما يتعلق بالمراكز والسلطة داخل المنظمة وأن استخدام السلطة لازم وضرورى لفعالية أداء المنظمات \ وتشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن الأشخاص الذين يحرز ون درجات عالية في مقاييس السلطة يميلون أكثر إلى الالتزام بالأنظمة و ينزعون إلى الظهور كقادة في مواقف تتطلب أسلو با متسلطا وانضباطيا.

مركز التحكم:

هو أحد أبعاد الشخصية التى وصفها وبحثها روتر (Rotter) ". ومن المكن أن يتفاوت مركز التحكم بين درجة عالية من السيطرة الخارجية. ويعتقد الأشخاص الذين يشعر ون بدرجة عالية من التحكم الخارجية، أن ما يحدث لهم ينتج عن عوامل خارجة عن إرادتهم، فيما يعتقد الأشخاص الذين يحسون بدرجة عالية من التحكم الداخلى بأنه في استطاعتهم شخصيا، التأثير على الكثير مما يحدث لهم. و يوجز عرض لبحث حول هذا الموضوع أن الجوانيين (طراز التحكم الداخلى) أكثر رضا بوظائفهم حينما يعملون تحت نظام للادارة بالمشاركة، فيما يفضل طراز التحكم الخارجي بالمقابل أسلوب الادارة الموجه". و يشير اللبحث إلى أن مركز التحكم يؤثر على بعض خصائص الموظف مثل الدافعية، والجهد، والأداء، والرضا الوظيفي، وصورة الوظيفة في عين الموظف، والاذعان للسلطة، والنمط الاشراف. و يشير ذلك البحث أيضا إلى أن لمركز التحكم تأثيراً على دور الحوافز في توجيه السلوك، وما إذا كان عدم الرضا سيؤدي أو لا يؤدي إلى ترك الموظفين للمنظمة ". وقد كشفت دراسات أخرى عن أن نظرة القادة لمركز التحكم تؤثر على مدى تأثيره على مرؤوسيهم "!".

نزعة المخاطرة:

وهى إحدى خصائص الشخصية التى تعنى إقدام الفرد على المغامرة في النشاطات التى يقوم بها. وتشير البحوث التجريبية في هذا المجال إلى أن نزعة المخاطرة ترتبط بنوعية القرارات التى يتخذها الأفراد في مجال عملهم، فقد توصلت إحدى الدراسات على سجيل المثال، إلى أن المديرين الذين ينزعون للمخاطرة يأخذون وقتا قصيرا في الاختيار بين البدائل، و يستخدمون معلومات قليلة في الاختيار ...
الاختيار ...

الاستبداد بالرأى:

تتضمن خصائص الشخصية التى تمت دراستها مرارا، استعداد الشخص لأن يكون متعصبا لرأيه، أو مستقبلا لأراء الأخرين حول المسائل المتعلقة بأمر ما، وتشير الأبحاث إلى أن المديرين المستبدين بأرائهم يميلون إلى اختصار الوقت عند اتخاذ القرارات إلا أنهم يتميزون بالثقة الكبيرة في صحة قراراتهم.

بالاضافة إلى أعمال البحث التى تمت حول هذه الجوانب، تفيد أعداد متزايدة من باحثى السلوك التنظيمى، بوجود شواهد لارتباطات ملحوظة بين أبعاد الشخصية والسلوك في أوضاع عملية محددة. فقد كشفت إحدى الدراسات عن وجود عدد من أبعاد الشخصية التى تتنبأ بمدى فعالية الموظفين في الاستفادة من نظم المعلومات الادارية الالكترونية آلكي كما تم التوصل في دراسة أخرى إلى أن اتجاهات الافراد العامليين في مجال المبيعات نحو استخدام وقيمة نظم المعلومات، ترتبط مع استخدامهم الفعلى لمثل هذه النظم ارتباطا كبيراً. وقد وردت شواهد تربط ما بين الاهتمامات المهنية (أحد الأبعاد الرئيسية للشخصية)، وفعالية أداء الشرطة آلا كما لا يزال هناك باحثون يسعون إلى اكتشاف عناصر للشخصية تتنبأ بمعدل دوران العمل (ترك المنظمة) آلا

لقد اتسعت أيضا أعمال البحث الخاصة بارتباط الشخصية بالمشكلات الصحية والتى تشمل أمراض القلب والقرحة وإدمان الخمور والمخدرات. وتسعى مثل هذه الأبحاث إلى تقديم كل أنواع الوسائل التى تساعد الادارة في تشخيص مثل هذه المشكلات بين المؤظفين وتساعد الموظفين في إحداث التغيير اللازم لحل مثل هذه المشكلات ٢٠.

إجمالا تشير أعمال البحث المتزايدة حول الأفراد في المنظمات إلى أن هناك تباينا منتظما بين الموظفين حول عدد من خصائص الشخصية يرتبط بالتباين في السلوك والأداء. ومع ذلك، فما زالت هذه الأبحاث عاجزة عن تقديم مجموعة شاملة من الأسس التي يمكن أن يتبعها المديرون في توجيه ومراقبة الأداء الوظيفي.

السلوك في المنظمات :

انماط الشخصية تؤثر في ردود فعل المرؤوسين تجاه رؤسائهم:

كان أحد المشرفين قد طلب من أحد مرؤوسيه إعداد تقرير موجز عن سلسلة تقارير محاسبية منفصلة، وقد جاء التقرير الموجز مفصلا أكثر من اللازم، وغير كافى الاستنتاجات وسيىء الترتيب. اجتمع المشرف مع المرؤوس وبين له مشكلة التقرير وطلب منه التقدم بمقترحات حول تحسين التقرير، ولم يحدد له بالتفصيل ما هو متوقع منه عمله.

ر يوضح العالمان السلوكيان ميشل دايمون وسث الكورن (Diamond and Alcern) أن رد فعل المرؤوس لهذا الموقف يختلف حسب السمات الشخصية، أو ميول المرؤوس التي اكتسبها للتغلب على المواقف التي تسبب القلق مثل عدم رضا الرئيس على التقرير، وسردا أنماطا جديدة للشخصية، ووصفا كيفية تأثيرها على رد الفعل في نفس الوقت.

فهناك المتحذلقون أو المتفيهقون (Pertectionists) الدين لن يقتنعوا بأنهم مسئولون عن عيوب التقرير، ولن يقتنعوا بأن التقرير بحاجة إلى تحسينه بأى حال من الأحوال، وقد يصرون على أن أى مشكلة تتعلق بالتقرير ناتجة عن أخطاء الآخرين، وقد يلقون اللوم على رئيسهم: لانه إتام الفرصة لهذه المستويات المنخفضة الانتشار، وينتهى الأمر إلى علاقة متوترة بين الرئيس والمرؤوس.

أما المرؤوسون المغرور ون الحاقدون فانهم يدافعون ببسالة، و يحاولون إجبار الرئيس على التراجع، فاذا لم تنجع محاولا تهم هذه، لجئوا للبحث عن كبش فداء، فيما يتميز النرجسيون بحساسيتهم المؤرطة تجاه النقد، و يقترحون إجراء تعديلات عديدة، كما أنهم يفضلون أن يقاسمهم أخرون في المدح الذي يتلقونه عند النجاح في أداء العمل.

وتعانى الشخصيات الانسحابية القلق الحبط، نتيجة للنقد القاسى الذى يوجهه الرؤساء لهم، و يعتبرونه موجها مباشرة ضد كرامتهم. و يعتقدون أن قدراتهم وشخصيتهم في خطر، مما قد يدفعهم إلى التوقف عن الأداء الايجابى لوظائفهم. وأبعد من ذلك قد يتجهون للبحث عن عمل في مكان آخر. وتتجه الشخصيات المتحفظة إلى رفض تحمل مسئولية التقرير و يقدمون المبررات والأسباب التى تثبت أنهم غير مخطئين في ذلك، كما أنهم قد يرفضون تحمل أي مسئولية عن التقرير و يدفعون بأنه ليس من اختصاصهم.

يتمثل أخر أنماط الشخصية التي حددها الكاتبان من الأشخاص الواقعيين (Self Realized) وهؤلاء يقبلون تحمل المسئولية، و يشرعون في إعادة كتابة التقرير، و يعتبرون ذلك فرصة لهم لترقية قدراتهم الذاتية، و يستنبطون الأفكار التي تؤدي إلى تحسين التقرير.

من البلازم أن ندرك أن أنساط الشخصية هذه تمثل أنماط ردود الفعل للضغوط وتخفف من حدة القلق وتكتسب بمرور الزمن، إذ أنها قد نجحت بالفعل في تخفيف حدة التوتر، على أن كل أنماط الشخصية لا تتساوى من حيث الفعالية من وجهة النظر الادارية. وهناك العديد من هذه الأنماط التي تؤدى في الواقع إلى أنماط سلوكية غير منتجة، وذلك لأن الموظف غير مستعد لتحمل المسئولية عن أدائه.

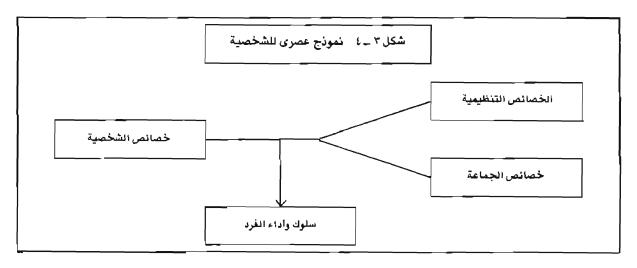
ماخوذة باذن من الناشر من:

[&]quot;Psychological Barriers To Personal Responsibility" By Michael Diamond and Seth Allcorn, **Organizational Dynamics**, Spring 1984, pp. 66 – 77.

الحاجة إلى مزيد من الدراسات :

تتبنى كثير من البحوث التى أشرنا إليها النظرة البسيطة لتأثير الشخصية على سلوك الفرد وأدائه، ومؤداها أن الشخصية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظف وهو ما تفصح عنه البحوث التى ذكرناها أنفا. ولكن من جهة أخرى نجد عدداً كبيرا من الدراسات التى لم تستطع أن تكتشف رابطة مباشرة ومؤثرة بين أبعاد محددة للشخصية وسلوك الموظف وأدائه.

لقد بدأ باحثو السلوك التنظيمي يدركون أنذا في حاجة إلى إعادة النظر في الربطبين الشخصية والسلوك، حتى نتمكن من إحراز تقدم في هذا المجال، وعلى وجه التحديد يوجهون دعوتهم للباحثين بالبدء في بحث التفاعل بين الشخصية والمتغيرات التنظيمية، حتى يمكن التنبؤ بالسلوك وفهمه بصورة أفضل ــ هذا الموقف موضح بالشكل (٣ ــ٤) الذي يشير إلى أن نسبة كبيرة من سلوك وأداء الفرد ليست ناتجا بسيطا للخصائص التنظيمية أو الجماعية أو الشخصية، بل بالأحرى لتفاعل هذه المتغيرات.

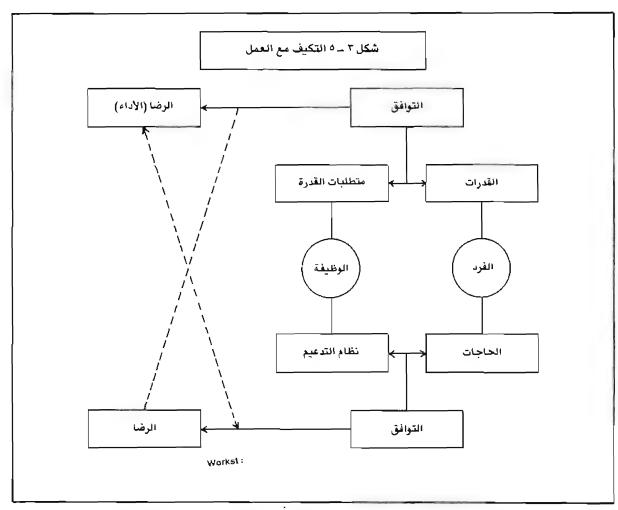


لقد تبنى تير بورج (Tcrborg) على وجه التخصيص، طريقة للتفكير حول هذه المسألة سماها علم النفس التفاعلى. ووفق هذا المنظور فانه من الخطأ الافتراض أن كل الموظفين يتماثلون تماما مع بعضهم، وأنه سيكون لاحدى الخصائص التنظيمية المعينة نفس الأثر على سلوك وأداء كل الموظفين ٢٠، فبالعكس يتعين على باحثى السلوك التنظيمي التمسك باحتمال توقف أثر خاصية تنظيمية معينة (نظام الحوافز مثلا) على شخصيات الموظفين ٢٠ (الحاجة إلى الحافز أو التوقعات)، علاوة على ذلك، تختلف الشخصيات بين الموظفين، وبالتالى، فسيكون لنفس نظام الحوافز تأثيرات مختلفة فيما يتعلق بسلوك وأداء الموظفين المختلفين.

ومن العجيب أن يكون أكثر النماذج المكتملة للسلوك والأداء التى تشمل إطاراً متفاعلا موجوداً بيننا لأكثر من خمسة وعشرين عاما. وقد كان مؤخرا موضوعا للاهتمام المتجدد. ويسمى هذا النموذج بنموذج التكيف مع العمل المبين بشكل (T-9) الذى يوضع أن السلوك في الوظيفة، مثل الأداء، وترك العمل، ورضا الموظف، يعتمد على درجة التلاؤم أو التوافق بين شخصية العمل (خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة إلى الموظف) و بيئة العمل (خصائص الوظيفة والمنظمة). وستؤدى درجة التوافق العالية بين شخصية الموظف ومتطلبات الوظيفة إلى تقو يمات إيجابية من قبل الادارة للأداء الوظيفي (يوصف بالكفاية في شكل T-9) وإلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي من قبل الوظف.

إن التركيز على الشخصية فقط أو بيئة العمل وحدها لن يكون كافيا لتفسير الأداء. وقد انطلق الكثير من أعمال البحث حول سلوك وجهد وأداء العاملين التى ظهرت في فترة الثمانينيات من هذه الحيثية. وتركز النماذج المعاصرة الدافعية، التي سيتم تناولها في الفصل الرابع، واستراتيجيات تصميم الوظائف، التي سيتم بحثها في الفصل السادس، على سبيل المثال، بصورة مباشرة على مسالة المتوافق بين شخصية الموظف وبيئة العمل. و ينظر خبراء السلوك التنظيمي للأداء باستمرار على أساس أنه نتاج تواؤم الفرد مع المنظمة وتلاؤم المنظمة مع الفرد في نفس الوقت.

وقد وردت فى دراسة طويلة المدى نتائج تؤيد أفكار الدراسات التجريبية الأولى من أن للأفراد والمنظمات تأثيرا متبادلا سكل على الطرف الآخر^{٢٠}. فقد قام الباحث بدراسة ١٧٨ مهندساً وعالماً ومديراً تستخدمهم شركة بترول لفترة تزيد على سبع سنوات ونصف السخة. وتشير بيانات الباحثين إلى أن الشخصية والخصائص الوظيفية تتفاعل حينما تؤثر على الأداء. ليس هذا فحسب بل إن الشخصيات تتغير بعض الشيء فعليا بمرور الزمن كنتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص الوظيفة. ولا بد من إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول تفاعلات الشخصية والمنظمة على مر الزمن لتوسيع تلك النتائج الأولية.



Lloyd Lofquist and Rene Dawis; "Adjustment To Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work Oriented Society", Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1969, p. 54.

ماخود من :

الادراك والسلوك :

يتعرض الإفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة ومختلفة من الاثارة الحسية مثل: أوامر شفهية، ورسائل مكتوبة، وألوان، وروائح، وأشرائ وأشياء مادية تلمس، ومعادلات رياضية، وإعلانات الأجهزة العامة، وأجراس، وأضواء، ومن المستحيل في الواقع حصر كل الاشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي. فأذا قمنا بدراسة رد فعل الموظف دراسة دقيقة لأدهشنا العدد الكبير من الاشارات التي يتجاهلها الموظف.

يهتم الناس، بطريقة أو بأخرى، بمجموعة صغيرة من هذه الاشارات و يستجيبون لها بطريقة مناسبة. وتعرف هذه العملية بالادراك، وهي موضحة بشكل (٢ ــ ٦).

تتكون عملية الإدراك من خطوات ثلاثة :

- (١) الوعر أو الانتباه للمنبه الوارد.
- (٢) ترجمة المنبهات الواردة إلى رسالة (تفسير المنبه)٢٠.
- (٣) تحديد الفعل أو السلوك المناسب استجابة لتلك الرسالة.

فالادراك، إذن، شكل من أشكال السلوك يتيح للفود التفاعل والتكيف مع متطلبات الوظيفة والمنظمة.

وعند دراستنا للادراك، فاننا نهتم بثلاثة أشياء أساسية :

أولا - سنقوم بوصف وتحديد طبيعة الادراك كسلوك.

ثانيا ـ سنقوم بدراسة تأثيرات عدد من العوامل، مثل الدوافع، والتعلم، والشخصية، على الادراك.

ثالثًا _سنتناول بالنقاش مثالًا توضيحيا للبحث التجريبي التطبيقي في المنظمات.

تعريف الأدراك:

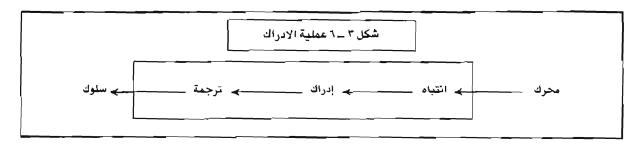
حين ما يستجيب المرء للهاتف أو لاشارة ضوئية تحذيرية فانه، في الواقع، يفعل شيئين اثنين اولهما أنه يبدى اهتماما و يستقبل منبها محسوساً. فالناس في محيط العمل يعزلون أغلب المنبهات القد اعتدنا كلنا على سماع صوت المروحة، أو الموسيقى من الذياع مثلا، فاذا توقفت الضوضاء التي تحدثها المروحة، أو الموسيقى، أثير انتباهنا إذن، فأول نشاط رئيسي في أي عملية إدراكية هو الانتباه الانتقائي لمنبهات معينة واردة. وثانيهما، حينما يستجيب الشخص للهاتف أو لاشارة ضوئية، فعليه أن يقوم بترتيب المعلومات الواردة وترجمتها إلى رسالة (تكسبها معني) و يستجيب الاستجابة المناسبة.

فالإدراك إذن، نشاط من مرحلتين:

- ١ ـ استقبال مدخلات (طاقة ومعلومات).
- ٢ ـ ترجمة هذه المدخلات إلى رسائل تقوم، بدورها، بتعديل السلوك.

وقد قام باحثو الادراك في الدراسات المختلفة لهاتين المرحلتين، بصياغة عدد من الاسئلة المحددة :

- ا ـ كيف يجمع الأفراد بين الحواس :
- (١) لتعزز إحداها الاخرى (كما يفعل سائق الشاحنة حين يقوم بالجمع بين النظر والسمع في تحريك وتغيير اتجاه الشاحنة).
 - (٢) لتعوض عن فقدان أو عطل في إحدى الحواس (مثل زيادة حدة السمع عند الأعمى)؟
- ب ... منا هن التحدود التي يتم فيها التعرف على المدخلات الحسية والاستجابة لتغيراتها (مثلما يستجيب الطبيب لتغيير يطرأ على سرعة دقات القلب المنتظمة أو يتعرف مشغل الآلة على العطل فيها على أساس تغيير يطرأ على صوت الآلة)؟



جـــ ما هـى الحدود الـتى تتم عندها معرفة وتحديد مصدر التغيير في الدخلات الحسية (مثلما يتعرف مشغل الآلة على قطعة غيار معينة تعطلت في الآلة) أو اتجاه التغيير في الدخلات الحسية (مثلما يميز الطبيب زيادة أو نقص ضربات القلب)؟

العوامل التي تؤثر في الإدراك :

بما أن الادراك يتضمن سلوكا، فانه يتأثر بأنواع مختلفة من العوامل الفردية والموقفية.

خواص الأشياء :

تمثل كثافة المنبه أحد العوامل الرئيسية في التأثير على انتباه الشخص لشيء ما حوله. لذلك نجد أن الصوت القوى أو المجلجل لجرس الانذار أكثر تأثيرا من الصوت الخفيض, ويلجأ المديرون إلى تغيير طبقات أصواتهم للحصول على الانتباه ونقل معنى ما يقولون. وتمثل الحركة أيضا خاصية أخرى من خواص المنبه التي يمكن أن تجذب الانتباه وتعكس العمليات التي تجرى أو نتم في أعمال معينة. ويحرص مهندسو التصميم، مثلا، على التأكد من أن مشغلي الماكينات يرون فقط الحركات ذات الأهمية القصوى في تشغيل الآلة. كما أن الحجم المادي للأشياء يمثل خاصية أخرى تؤثر في الادراك. وقد بينت الأبحاث المبكرة حول الصفات التي تجعل من الشخص قائداً جيداً، على سبيل المثال، أن طول القامة يزيد من قدرة الشخص على التأثير على الآخرين.

من الواضع أن أهم المجالات التطبيقية المتعلقة بتأثير خواص الأشياء هو مجال الادراك بين الأشخاص. وتشير كثير من الأبحاث السلوكية إلى أن الأوصاف المادية المحسوسة مثل النوع، والعنصر، والهندام، وتعابير الوجه، وقوام الجسم تؤثر على انتباهنا للأخرين والآراء التى نكونها عنهم. وفي الواقع فان كثيرا من التصنيفات العامة لسلوك وأداء الأخرين (سلبا وإيجابا) تقوم على أساس تصنيف الناس وفق خصائصهم الجسمية ".

من الممكن أن تؤدى خواص الشيء، في بعض الأحيان، إلى إيجاد عوائق تحرف الادراك، و يتمثل اثنان من هذه العوائق في التنميط وافتراض العلاقة الطردية بين الخصائص (تأثير الهالة). فعندما نقوم بالتنميط، فاننا نكون رأيا عن الناس على أساس انطباع عام كوناه عن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد. فالتنميط، اصطلاحا، هورد خاصية أو أكثر إلى شخص ما على أساس اعتقاد أو رأى يتعلق بالمجموعة التي ينتمي إليها الشخص كلها. فصفة «ديمقراطي» أو «قائد فريق شاحنات»، مثلا، تعيد للذهن صورة ما، قد تكون صحيحة أو لا تكون، بالنسبة لشخص معين.

والتنميط طريقة سهلة لتصنيف الأفراد، وهو ليس سينا في حد ذاته بل هو، في الواقع، احد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الناس في التعامل مع قدر هائل ومحير من المعلومات. ومع ذلك، فمن المكن أن يكون التنميط مصدرا للخطأ، وذلك عندما ينسبون إحدى الخصائص التي يعتقدون أنها صحيحة بالنسبة لاحدى المجموعات لاحد أعضائها خطأ دون النظر إلى هذا الشخص كفرد قائم بذاته (مثل مهارات النساء في المسائل الكمية أقل من الرجال، أو كل سكان تكساس أغنياء)، وقد لا يكون هذا الاعتقاد صحيحا بالنسبة لكل من الفرد والمجموعة.

أما تأثير الهالة (افتراض العلاقة الطردية بين الخصائص) فيحدث في أغلب الحالات، في تقويم الأداء (الذي سيتم تناوله في الفصل الرابع عشر). ويرتكب المقوم هذا الخطأ حينما لا يتعامل مع الجوانب المختلفة لأداء الموظف، على أساس أنها مثميزة عن بعضها عند تقويمه للأداء، وبالأحرى، يفترض المقوم أنه إذا كان الموظف مبرزا في جانب واحد فانه سيكون حتما مبرزا في جوانب الأداء الأخرى. وبالمقابل، يفترض أن تكون تقديرات الموظف منخفضة في جوانب الأداء الأخرى ما دام تقديره في أحد الجوانب منخفضا.

خواص الموقف :

تؤثر العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل أيضا في الادراك بطرق يمكن التنبؤ بها. فمن المكن أن يؤثر التوقيت الذي تنقل فيه الرسالة على درجة الانتباه لها وتفسيرها. فاذا اعتاد موظف ما على استلام تقرير بالمخزون في الأسبوع الثالث من كل شهر، على سبيل المثال، فانه قد يهمل هذا التقرير كلية إذا ما أرسل له في وقت آخر، مثل الأسبوع الأول من الشهرالي جانب ذلك، يمكن أن تؤثر درجة الضوضاء والضوء والحرارة وظروف العمل الأخرى على مدى انتباه الشخص للاشارات الواردة.

خواص الشخص:

لعل من أهم مصادر التأثير على الادراك خصائص الشخص نفسه، التى تشمل دوافعه والتجربة السابقة للتعلم (أو توقعاته من الوظيفة) وشخصيته، وقد وصف دان راذر وقارى بول قيتس (Dan Rather and Gary Gates) حادثة ضمن تقرير لهماعن إدارة الرئيس ريتشارد نيكسون الشي تقف مثالا حيا لكيفية تأثير الخصائص الشخصية على الادراك وتفسير أمر من الأوامر على النحو التالى:

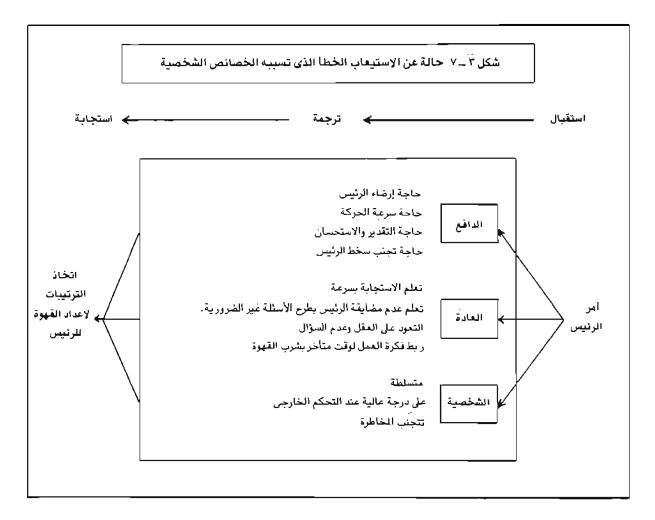
كان الرئيس يعمل وحده لساعة متأخرة من الليل، في غرفة الفندق، في إحدى رحلاته. فتح الرئيس باب الغرفة وأشار لأحد معاونيه وأمره «هات لى قهوة» واستجاب المعاون للطلب في حينه وعادة ما تتوقف أغلب النشاطات في الفندق، بما في ذلك المطبخ، في مثل هذه الساعة المتأخرة من الليل. وفي هذه الحالة يجب استدعاء العاملين بالفندق لاعداد إبريق من القهوة المطازجة. أخذت هذه الخطوات بعض الوقت فيما ظل الرئيس يسأل عن القهوة وهو ينتظر، أخيرا تم تحضير طبق فيه إبريق من القهوة وقشدة (قشطة) وسكر و بعض أقراص الخبز المحلاة،، وأخذ على عجل إلى جناح الرئيس... في هذه اللحظة فقط أدرك المعاون أن الرئيس لم يكن يريد قهوة ليشربها بل كان يريد التحدث مع أحد معاونيه يسمى قهوة "

يشير راذر وقيتس إلى أن هذه الحادثة تعكس ظروف التوتر والارتباك التي غالبا ما يواجهها معاونو الرئيس في القيام بمهامهم. زيادة على ذلك، توحى هذه الواقعة بأن هناك خصائص شخصية للمعاون يحتمل أنها أدت إلى عدم فهمه، أو إدراكه لفحوى أمر الرئيس نيكسون.

و يعرض شكل (٣-٧) إحدى الطرق المحتملة لتسلسل خطوات عملية الادراك لدى المعاون في هذا الموقف. وفي هذه الحالة يمكن أن تشمل دوافع المعاون، التى تؤثر في إدراكه لفحوى الأمر، الحاجة إلى إرضاء الرئيس وتجنب سخطه. إضافة إلى ذلك يمكن أن تكون الحاجة إلى التقدير والاستحسان ذات فاعلية وأثر في حالة مثل هذه. كذلك تؤثر التجربة السابقة للتعلم أو العادات في تحديد تفسير المعاون (للأمر)، واختيار التصرف المعين. وغالبا ما يتم تعليم معاوني الشخصيات القوية (الرؤساء) على الاستجابة للأوامر بسرعة وعدم التقدم باسئلة أو طلب توضيحات غير ضرورية، وأن يتعلموا التركيز على الفعل. وقد تدخل شخصية المعاون أيضا في نطاق التأثير على إدراك معنى أمر الرئيس. فإذا كان المعاون تسلطيا، فقد يعطى أهمية قصوى لسرعة الاستجابة للأمر دون جدال. زيادة على ذلك، قد يؤدي تجنب المخاطر والاعتقاد بعدم إمكانية التأثير على الأحداث من حوله في الوظيفة إلى الاستجابة السابقة.

وأخيرا، تدخلت معرفة المعاون السابقة في أنه ربط بين العمل إلى وقت متأخر من الليل والقهوة.

فعلى المديرين ودارسى العلوم السلوكية، على السواء، التفكير المتأنى في التأثير المشترك للدوافع والشخصية والمعرفة السابقة عند محاولتهم فهم أنماط السلوك الوظيفي للأفراد في أوضاع تنظيمية محددة. فالسلوك الذي يبدو «غبيا» أو «غير رشيد» بالنسبة لشخص خارجي قد يكون في الواقع مفهوما و يمكن التنبؤ به اعتمادا على مفهوم الأشخاص والمواقف ذات العلاقة ٢٠٠.



مثال للبحث الإدراكي التطبيقي:

لقد كانت الأنماط الادراكية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمهتمين بعمل المرأة في المهن التى كان يهيمن عليها الرجل خلال الحقبة السابقة, ومن ضمن هذه المهن: الادارة، حيث شوهت كثير من عمليات التنميط المتعلقة بسمات الأنثى قدرة المرأة على الادارة بنقس درجة فعالية الرجل. وقد توصل العديد من الدراسات في الواقع بلى أن للمديرين الذكور والاناث أراء سلبية تجاه قدرة المرأة على الادارة بفعالية ٦٠. و يعتقد أن المديرين الناجحين على وجه التخصيص لهم نفس سمات الشخصية والمهارات المرتبطة بالمرجل وليس بالمرأة. ومن الواضع أن مثل هذا التنميط قد يضع عراقيل أمام دخول المرأة لمهنة الادارة. زيادة على ذلك تشير أبحاث عديدة إلى أن هذا التنميط خاطى، في واقع الأمر٣٠.

قد يرجع جزء من هذه المشكلة إلى أن بعض الناس كانت لهم تجربة العمل مع مديرات ١٠٠٨ لذلك، فهم يعتمدون على عمليات التنميط بالنسبة للنساء (والرجال) بدلا من التجربة المباشرة. كما أعد الباحثون دراسة قارنوا فيها بين أولئك الذين عملوا تحت إدارة امرأة. وقد وجدوا أن المفاهيم المتعلقة بمقدرة المرأة على الادارة تختلف بشكل كبير بين المجموع تين. فالذين عملوا تحت إشراف امرأة، بوجه خاص، أكثر إيجابية حول دافعية النساء وقدرتهن على الادارة، والمثير في هذا الأمر حقيقة أن هذه النتائج قد كانت لرجال ونساء كمفردات لهذه الدراسة ٢٠٠٨.

فالادراك _إذن _عملية تسمح للأفراد باجراء تعديلات قصيرة المدى في سلوكهم كلما اختلفت المواقف. ولنوجه الآن اهتمامنا للتعلم _إحدى العمليات المرافقة التي تسمح لنا باجراء تعديلات طويلة المدى وأكثر ثباتا في سلوكنا.

التعلم والسلوك :

لكثير من الناس تجربة لصيقة بمجالات التعليم الرسمى لفترة طويلة من حياتهم. ويقضى الأطفال، في كثير من المجتمعات، أغلب أوقاتهم في المدارس الابتدائية والثانوية. وتمتد فترات الدراسة لعشرين عاما أو تزيد لمن يواصل منهم تعليمه الجامعى والعالى، إلى جانب ذلك تحاول كثير من المنظمات إدخال عنصر تعليمى في الوظيفة بغرض المحافظة على المستوى المطلوب من المهارات لدى الموظفين. أما خارج نطاق التعليم الرسمى فاننا نعرف الكثير عن التعلم الذي يحدث بطريقة غير رسمية منذ الميلاد كجزء من التجربة.

و بالرغم من معرفتنا لعملية التعلم، فما زال هناك لبس حول طبيعة التعلم. فالى أى مدى نستطيع أن نرجع سلوك شخص ما إلى التعلم؟ هل يتعلم الناس الأشياء من غير اعتبار لبيئاتهم؟ ما الفرق بين تعلم سلوك معين واكتسابه «بصورة طبيعية»؟ هل يمكن اكتساب مهارة مثل التأثير على الأخرين أو تشغيل ماكينة خراطة؟، أم أنه يلزم أن يولد الشخص وعنده هذه الموهبة؟ يتطلب هذا الضرب من الأسئلة أن يكون المديرون على إلمام تام بما يعنيه التعلم والكيفية التي يؤثر بها على السلوك.

تعريف التعلم:

يعرف مصدر مختص التعلم على هذا النحو: «التعلم عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له، شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغير في النشاط على أساس النزعات الفطرية، أو النضج، أو الحالات الوقتية للكائن الحمي» أو ومن التعريفات التطبيقية الواردة: «التعلم تغيير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للتجربة» ألا يحمل كل من هذين التعريفين دلالات ذات أهمية في تحديد ما هو التعلم وما هو خلاف ذلك:

أولا بـ التعلم عملية استدلالية يعتقد أنها تؤثر في السلوك. إننا لا نستطيع ملاحظة التعلم بصورة مباشرة مثلما لا نستطيع ملاحظة حالة الدافعية، أو الشخصية، فعندما يقول أحد الأشخاص: «لقد تعلم على كيف يقنع زبونا بشراء تلك السلعة»، فالدلالة هنا أن مصدر سلوك على أو أسلوبه في أداء عمله هو تجربة أدت إلى التعلم،

ثانيا _يؤكد التعريفان أن التعلم يؤدى إلى تغيير مستقر نسبيا في السلوك، فالسلوك المكتسب _إذن_ ثابت نسبيا على مر الزمن، ونادرا ما نسمع _مثلا _ أنه يتعين على شخص أن يتعلم كيف يقود دراجة، أو يكتب على الآلة الكاتبة، أو يستعيد تلاوة الحروف الأبجدية، أو كيف يجمع و يطرح مرة ثانية بعد أن سبق له تعلمها.

ثالثا ـ وترتبطارتباطا وثيقا بالنقطة الثانية السابقة ـ تدل هذه التعريفات ضمنا على أن التعلم عامل واحد فقط ضمن عدة عبوامل تؤثر على السلوك إذ أنها تحدد، بشكل قاطع، الاختلاف بين التغييرات السلوكية الناتجة عن التعلم، والأخرى التى تنتج عن حالات عارضة مثل حالة الارهاق واعتلال الصحة، وتأثير المخدرات، وما شابهها. لذلك فقد ينخفض أداء العمال قرب نهاية نوبة العمل ليس بسبب تعلمهم العمل ببطه بل لأنهم يصابون بالارهاق. وقد أثبت الباحثون في مجال التعلم بأدلة موثقة لمثات المرات بأن «الاستعادة التلقائية» لمستوى الأداء الأصلي تحدث بعد أن يأخذ العامل قسطا من الراحة. فللتعلم والارهاق نتائج متعارضة بالنسبة للسلوك أو الأداء " فبينما يتسبب الارهاق في خفض الأداء والقدرة والفعالية، يؤدي التعلم إلى زيادتها.

رابعا سيستشف من التعريفات أن بعض الإنماط السلوكية قد ترجع إلى الغريزة أو الجينات الموروثة، أى أنها لم تتعلم وغير قابلة للتغيير عن طريق التعلم، وهذا هو موضوع السلوك الفطرى في مقابل السلوك المكتسب. فأغلب النشاطات المعقدة في المنظمات تنتج عن التأثيرات المشتركة للعوامل الوراثية والبيئة. ومن الممكن أن يكون عمل مبرمج الحاسب الآلي مثالا صادقا لهذا الموضوع. فتوافر مستوى معين من الجدارة في المنطق والقدرة اللغوية (تتأثر بالعوامل الموروثة) مطلب ضروري للنجاح في الوظيفة. ومع ذلك يتعين على الفرد اكتساب مهارات معينة تشمل، على الأقل، لغة من لغات البرمجة، وكيفية استخدامها بكفاءة قبل تحويل القدرة في المنطق واللغة إلى نشاطات معينة ترتبط بالوظيفة.

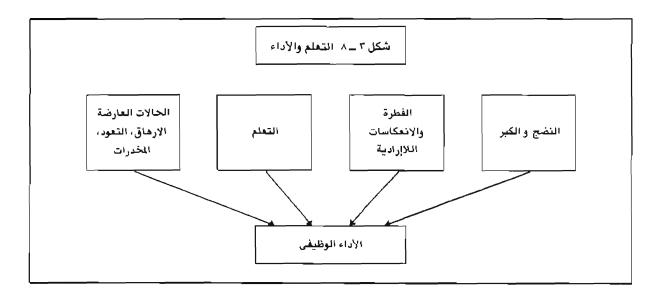
اخيرا، تميز التعريفات بين التغييرات التي تحدث في السلوك باعتبارها مكتسبة وتلك التي تحدث بسبب النضج أو التقدم في السن. فلنضج (وللكبر أيضا) والتعلم تأثيرات على السلوك منفصلة عن بعضها من ناحيتين على الأقل:

اولا ــ تتغير بعض الأنهاط السلوكية حينما يكبر الطفل أو البالغ نتيجة لعمليات التنشئة الاجتماعية العادية، وليس لهذه التغييرات علاقة بالتعلم المخطط أو الرسمي الذي يحدث في أي بيئة تقريبا.

ثانيا - تتاثر إمكانية تعلم بعض المهارات بتقدم العمر. مثلا لا يمكن تعليم الطفل مهارات حركية معينة مثل المشى والجرى أو رمى الكرة إلا بعد بلوغ مرحلة معينة من النمو العضلى. زيادة على ذلك. يعتقد أن التغييرات التى تحدث بسبب الكبر تحد من قدرة المشخص المسن على تعلم مهارات معينة. فقد يواجه الموظف المسن صعوبة أكثر من الموظف الأصغر سنا في تعلم مهارات برمجة الحاسب الآلى مثلا.

إن ما قلناه حول التعلم موجز بشكل (٣-٨)، فالتعلم باختصار مصدر للتغيير في السلوك والأداء يختلف عن ثلاثة مصادر أخرى للتخيير في السلوك هي (١) النضج والكبر (٢) النزعة للاستجابة الفطرية مثل التفاعلات الغريزية والارتكاسات (٣) العوامل المؤقتة مثل الارهاق والتعود على المخدرات.

و ينفرد التعلم، كمصدر للتغيير في السلوك، بأنه يحدث نتيجة لتجربة شخص ما مع البيئة. و يدعى كثير من العلماء المختصين في مجال التعلم، في الواقع، أن التعلم لا يحدث إلا إذا جرب المتعلم ما يجب تعلمه.

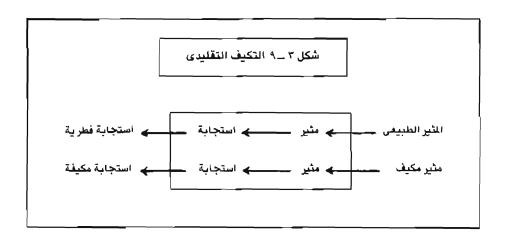


النماذج الرئيسية للتعلم:

حظى موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام في مجال علم النفس منذ ظهور الأعمال الأولى لبافلوف (Pavlov) في بداية هذا القرن. وقد نتجت عن الأبحاث التجريبية العديدة التي تمت في هذا المجال معلومات على درجة عالية من الوثوق حول الكيفية التي يتعلم بها الناس. وسنتناول هنا اثنين من النماذج الرئيسية للتعلم، يركز كلاهما على العلاقة بين المثير والاستجابة كوحدة أساسية للتعلم، بإلا أنهما يتناولان عمليتين مختلفتين، يعتقد أن تلك الارتباطات تتاسس بموجبهما، وهما ارتباط المنبه والتعزيز، فالمنموذج الذي سيتم تناوله هو نموذج بافلوف المسمى بالتكيف التقليدي والنموذج الثاني لهل واسكنر (Hull and Skinner) وهو التكيف الاجرائي. وتسمى الدرسة الفكرية التي أحاطت بتطور هذا النموذج بالمدرسة الملوكية.

التكيف التقليدي:

يعود الفضل في الأبحاث الأساسية التي أدت إلى معرفة إحدى الطرق الرئيسية التي يحدث بها التعلم _أى التكيف التقليدي _ إلى إيفان بافلوف. إلى جانب ذلك فقد قام قوثرى (Guthric) بتطوير النموذج في صورته الحديثة؟، ونورد بشكل (٣-٩) نموذجا لأ بحاث بافلوف _يبدأ التكيف التقليدي بالارتباط القائم أصلا بين المثير والاستجابة. وقد ركز بافلوف على الارتباطات الفسيولوجية مثل الاستجابة التلقائية والانعكاسية التي وصفها بأنها غير قابلة للتكيف (أو غير مكتسبة). ومن أمثلة ذلك الارتباط سيلان لعاب الكلب عند رؤية اللحم، فعندما يقدم اللحم، المثير الطبيعي، تكون استجابة الكلب الغريزية هي أن يسيل لعابه.



والنتيجة التى توصل إليها بافلوف هى أنه من المكن تكيف أو تعلم الارتباطات الجديدة للمثير والاستجابة من خلال عملية المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعى، مثل اللحم، مع مثير مكيف الذى قد يكون جرسا. يجب ملاحظة أن المثير المكيف (الجرس) لا ينتج عنه إسالة اللعاب قبل مزاوجته مع المثير الطبيعى، بمعنى آخر، أن الارتباط بين المثير والاستجابة في النصف الأسفل من الصندوق في شكل (٣-٩) غير موجود قبل إجراء عملية التكيف، أما بعد عملية التكيف فأن استخدام الجرس وحده سيؤدى إلى السالة اللعاب.

بناء على ذلك يمكن تعريف التكيف التقليدى بتكوين رابطة (أو نمط سلوكي) بين مثير، واستجابة: بين مثير طبيعي واستجابة فطرية من خلال المزاوجة المتكررة بين مثير طبيعي وأخر مكتسب. يجب ملاحظة أن وحدة التعلم (ما تم تكييفه) هي الارتباط بين المشير والاستجابة في الجزء الأسفل من شكل (٣-٩)، و يتمثل الدليل على حدوث التعلم في المثير المكيف الذي يثير الاستجابة المكيفة بمفرده بعد فترة من التزاوم المتكرر.

هذه همى الطريقة التى يمكن أن يعمل فيها التكيف التقليدى فى وضع تطبيقى: قد يكون للطيارين تفاعلات فسيولوجية (مثل زيادة عدد ضربات القلب أو عرق الأكف) حينما يدركون بالنظر أن ارتفاع الطائرة أثناء عملية الهبوط منخفض أكثر من اللازم فى حالة الطيران فى الأحوال الجوية السيئة. وفى هذه الحالة يقوم الطيارون بحكم الخبرة والتدريب، بالارتفاع بالطائرة، وقد أصبح الأن لكثير من الطائرات ضوء تحذيرى يطلع الطيار على مشكلات الطيران المنخفض حينما تكون الرؤية منخفضة. وعندما ينطفىء هذا الضوء خلال عملية الهبوط، يتوقع أن تحدث نفس الاستجابة الفسيولوجية إذا ما تعرف الطيار على ارتفاع الطائرة بالنظر. وعلى ذلك يكون المثير الطبيعى (النظر) والمثير الكيف (ضوء الانذار) قد أحدثا الاستجابة حرد الفعل الفسيولوجي،

إن التكيف التقليدى هو إحدى وسائل التعلم بالنسبة للعاملين في المنظمات. أما من الناحية التطبيقية، فيحرص المدربون في المنظمات على التأكد من أن الظروف في قاعة الدراسة أو مكان التدريب تماثل ظروف العمل الحقيقى بقدر الامكان وذلك لضمان نقل ما تم تعلمه إلى محيط العمل.

التكيف الإجرائي أو الفاعل:

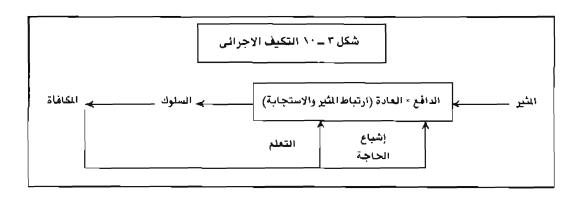
تتمثل العملية الرئيسية للتكيف الاجرائى في تعزيز وتحفيز أنماط سلوكية مرغوب فيها. وسيتم تناول نماذج تأثير التعزيز على الدافعية والسلوك بالتفصيل في الفصل الخامس، وسنركز هنا على دور الحافز أو المكافأة في التعلم أو تغيير السلوك.

ترجع دراسة التعلم من خلال التعزيز إلى أعمال واتسون (watson) التى تزامنت تقريبا مع دراسات بافلوف". اعتقد واتسون بأن السلوك يتأثر بحوافز تجىء من البيئة، وبمعنى أوضع يغير الناس تصرفاتهم بتكرار الأفعال التى يكافئون عليها، وليس بتكرار الأفعال التى يكافئون عليها، وليس بتكرار الأفعال التى لا تكافئها البيئة. و يميل السلوكيون إلى الحديث عن «تشكيل» السلوك عن طريق التحكم في المكافأة ومكافأة انماط سلوكية منتقاة ومرغوب فيها فقط.

صاغ ثورندايك (Thorndike) فكرة واتسون عن تأثير الحوافز البيئية من قاعدة أصبحت تسمى «قانون الأثر»، وتقول هذه القاعدة إن ارتباط المثير والاستجابة سيقوى إذا اتبعت الاستجابة «بحالة إشباع» (أى مكافأة). وعلى العكس من ذلك، يضعف ارتباط المثير والاستجابة في الحالة التي لا تتبع فيها الاستجابة بمكافأة 10.

قام هل (Hull) وزملاؤه بتطوير نموذج منهجي للتعلم، على أساس قانون الأثر، يشمل ثلاثة عناصر هامة:

- الدافع: هو حاجة كامنة يمكن تحريكها بوساطة مجموعة متنوعة من الظروف أو الأحداث. وعند إثارة شخص تحت تأثير حاجة ما، فان سلوكه ينشط. وفي هذه الحالة تعمل الحاجات الكامنة كدوافع كما عرفنا من قبل، أي أنها تدفع للفعل، فوجود الحاجة (أو الدافع) ضروري للانسان ليتعلم. ونقول باللغة العامية ينبغي أن يريد الشخص أن يتعلم حتى يكون للتدريب مفعول.
- ٧ ـ العادة: هي كما أوضحنا سابقا، ارتباط المثير والاستجابة المكتسب عن طريق التكيف. وهي بالتحديد الارتباط الشرطي أو المتعلم بين حالة أو واقعة (مثير) في بيئة الفرد، واستجابة، أو مجموعة استجابات (سلوك) لتلك الوقائع. وتحدد العادات اختيار المسلوك في أي وقت من الأوقات، إلى جانب ذلك، فإن ارتباطات المثير والاستجابة هي الوحدات الرئيسية للتعلم في النظرية السلوكية.
 - ٣ _ التعزيز: أي تقديم شيء بعد حدوث السلوك المرغوب فيه ليؤدي إلى تقوية وتثبيت العادة (المكتسبة)١٠.



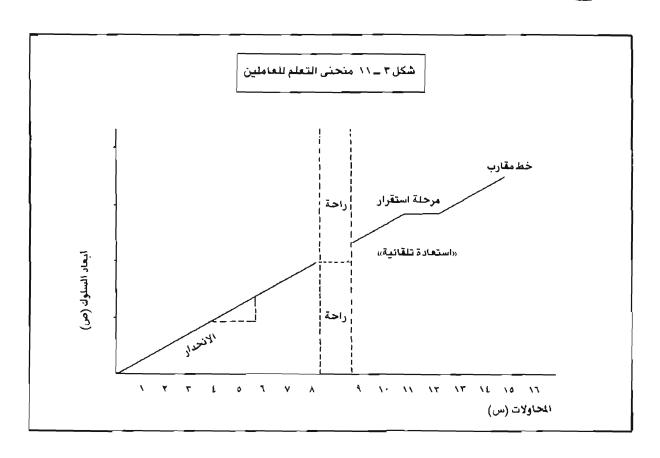
و يوضح شكل (٣-١) النموذج الأساسى للتكيف الإجرائي حيث يقوم مثير ما باثارة دافع أو حاجة يؤدى إلى سلوك معين حينما يتم دمجه مع عادة ما (ارتباط المثير والاستجابة). فاذا ما أتبع الفعل أو السلوك بمكافأة (او تعزيز)، يحدث إشباع للحاجة أو الدافع للسلوك (قانون الأثر). وتقوى العادة أو الارتباط بين المنبه والاستجابة مما يزيد من احتمال تكرار السلوك أو التصرف تحت ظروف مماثلة عند ظهور الحاجة أو الدافع. إن مكافأة عادة واحدة لا تقويها فحسب، بل إنها تضعف أيضا العادات الأخرى التي لم يكافأ عنها و يطلق نموذج التكيف الإجرائي على عملية تقوية الحافز للعادة، اصطلاحا، اسم التعلم، و بذلك يمكننا تعريف التكيف الإجرائي بالمثير والاستجابة عن طريق التعزيز أو المكافأة.

التعلم المركب:

استمد كثير من التطبيقات العملية المستخدمة في توجيه سلوك العاملين من البحوث الأساسية التي استخدمت في تطوير نظرية التعلم، ويتصف التعلم في المجال التطبيقي، مثل المؤسسة التجارية، بدرجة عالية من التعقيد، وقد سبق أن أشرنا إلى أن هل (Hull) قد تناول التعلم المركب باقتراح دراسة كل أشكال الارتباط بين المنبه، والاستجابة ، التي تعرف بالتركيب الهرمي لفصائل العادات، وقد أدى البحث في مجال التعلم إلى اكتشاف خمس ظواهر هامة تساعدنا على معرفة نوع التعلم الذي يظهر حينما يتعلم الموظفون ويطبقون ما تعلموه عند أدائهم لمهام عملهم:

منحنى التعلم: وهو رسم بيانى يصف مجرى التعلم وكيفية تغير السلوك في مجال العمل خلال الفترة التى يتم فيها تكو بن عادة جديدة عن طريق الممارسة والتجربة في محيط العمل، وتعرف هذه الممارسات، اصطلاحا، بمحاولات التعلم، ويبين شكل (٢-١١) منحنى نمطيا للتعلم لموظف جديد، وهناك اربعة متغيرات تابعة، او مقاييس للتغيير السلوكي في هذا الرسم يمكن التامل فيها

- (١) قوة السلوك (مقدار الجهد الذي يبذل للسلوك في مجال العمل) .
 - (٢) احتمالات السلوك (احتمال تكرار السلوك في ظروف مماثلة).
 - (٢) نوعية السلوك (مدى اتقان أو صحة السلوك أو أداء المهام)
- (٤) مقاومة الانطفاء أو الذبول (عدد المرات التي يتكرر فيها السلوك في حالة عدم تعزيزه).



ومن الممكن تبيان أى من هذه الصفات في المحور الرأسي للشكل (١٦-١١)، فيما يتم تحديد الوقت وعدد المحاولات في المحور الأفقى، ويمكن أن يطلب الشخص المسئول عن التدريب، خلال الفترة التى انقضت، من الموظف أن يعيد التصرف المطلوب في مجال المعمل ثم يكافئه على ذلك، ومن الممكن تجميد النشاط في الفترات الأخرى باعتبارها فترات للراحة لايتخللها أي نشاط يتعلق بالتدريب، يشير الرسم البياني في شكل (١٦-١١) -إذن -إلى التغيير الذي يحدث في السلوك باعتباره نتاجا للممارسة العملية.

وهناك عدة عوامل أخرى في منحني التعلم تتطلب المزيد من الاهتمام :

اولا: يمثل انحدار المنجني (Δ X / Δ) التغيير الذي يحدث في السلوك في كل وحدة للتغيير في الممارسة (أو لكل محاولة في التمرين)، و يكون بهذه الصفة، مقياسا للسرعة التربيحدث بها التعلم. و يتركز اهتمام المدرب في المنظمة على تكثيف هذا الانحدار لأنه أول معيار أساسي لتحديد مدى فعالية البرنامج التدريبي في تغيير السلوك. تتمثل ثاني الخصائص الرئيسية لمنحني التعلم في الخط المقارب (Asymptote) الذي يمثل الحد الأقصى من التغيير في السلوك في محيط العمل نتيجة لتجربة التعلم، و يمثل الفرق بين قوة الاستجابة ونوعيتها واحتمالاتها أو مقاومتها للذبول قبل محاولة التعلم الأولى والخط المقارب، مقياسا لمدى التغيير الذي حدث في السلوك في مجال العمل خلال سير التدريب. و يكون الخط المقارب، بهذه الصفة، واحدا من أدوات القياس الرئيسة لفعالية التدريب والارتفاع به إلى الحد الأعلى في مجالات التطبيق.

الجزء الشالث من منحنى التعلم هو مرحلة الاستقرار النسبى التى يمكن أن تحدث مرات عديدة خلال فترة التعلم. و يمكن أن تسبب مرحلة الاستقرار إحباطا للموظف الذي يتعلم مهام جديدة لأنها فترة مران فقط ولا يحدث فيها تعلم شيء جديد.

وقد تم التوصل إلى معرفة عدد من الإسباب لحدوث حالة الاستقرار، اولها وأكثرها أهمية مسألة دمج سلسلة من العادات المكتسبة والمنفصلة عن بعضها في تسلسل واحد أكثر فاعلية. وتأخذ عملية دمج هذا السلوك الجديد من الفرد بعض الوقت، وبذلك تكون مراحل الاستقرار تلك ضرورية قبل إحراز تقدم أكثر في السلوك أو الأداء.

والبسبب الثاني المحتمل لحالة الاستقرار النسبي هو الانخفاض أو الهبوط المؤقت في مستوى الدافعية للتعلم كلما تعب الانسان أو سئم من عملية التعلم.

وأخيرا، يمكن أن تحدث حالة الاستقرار النسبى جزئيا لأن تجربة التعلم السابقة قد اندثرت. ومهما كانت أسباب حالات الاستقرار النسبى، فانها من الظواهر العامة في تعلم الموظفين في المنظمات. ولحالة الاستقرار النسبى أهميتها من الناحية العملية حتى لا يفهم المديرون والمستولون عن التدريب أن هذه المرحلة شاهد على عدم إمكانية التعلم أكثر من ذلك، وأن يحاولوا إعداد التمارين العملية بالصورة التى تقلل من تكرار فترات الاستقرار النسبى خلال عملية التدرب.

أخيرا يشير شكل (٣ – ١١) إلى حدوث فترات للراحة. فبعد الراحة يعود الأداء تلقائيا إلى مستوى أعلى مما كان عليه قبلها. وقد يظهر ذلك متناقضا، للوهلة الأولى، مع مبدأ التعلم وذلك على افتراض أنه لم يحدث شيء يتعلق بعملية التعلم خلال فترة الراحة. فالذي حدث بالفعل، من ناحية أخرى، أن الارهاق الذي يحدث في الفترة السابقة للراحة يتدخل في عملية التعلم و يحجب جزءاً من مفعول التعلم عن الأداء. وعليه تمثل الاستعادة التلقائية تغييرات حدثت بالفعل من قبل الأداء الوظيفي إلا أن هذه التغييرات قد اختفت حتى بددت فترة الراحة آثار الارهاق المعوقة لتلك التغييرات.

يفضى البحث حول تعلم البشر إلى عدة حقائق لم تتضح من عرضنا للنماذج الأساسية للتكيف التقليدى والاجرائي: اولا: أن الفهم والادراك من الأدوات المساعدة في تعلم الناس. إننا نملك قوة فائقة للتفكير والتأمل في بيئاتنا تجعل عملية التعلم ذات فاعلية كبيرة وتحررنا من الاعتماد الوحيد على التطبيق الأعمى للتجربة والخطأ.

ثانيا : اننا نملك القدرة على تشكيل سلوكنا ليطابق سلوك الآخرين وأن نتعلم من خلال عملية المخاكاة. و يشير أدب الادارة إلى أن للنماذج والموجهين أهمية كبيرة للموظفين خاصة في بداية حياتهم العملية .

اخيرا يشير الجحث إلى أن الممارسة عنصر أساسي ف عملية التعلم، وما لم يجرب الموظف أنماطا جديدة من السلوك فعليا، فلن تؤدى الدراسة، مهما كان مقدارها، إلى التغيير المطلوب في السلوك.

السلوك في المنظمات

البيوت تسزداد قسذارة

تورد مجلة وول ستريت (ر 2 ₪) أن القيم المتعلقة بنظافة البيوت قد تغيرت بصورة جذرية بظهور حركة حقوق المرأة وخروجها للعمل. وأوردت المجلة مؤخرا تقريرا عن أحد البيوت الفخمة في حي هايدبارك الجميل بمدينة شيكاغو جاء فيه:

«يخطس النفسار الكتب الكنارسيكية في غرفة المعيشة و يتحد الغبار مع شعر الكلاب مخلفا تموجات تجرى على المدخل الخشيس للدور الأعلى، فيما تظهر بصمات الأصابع على مفاتيح الاضاءة. أما في غرفة الطعام فقد تحول لون طقم الشاي الفضي إلى ذهبي.

تعمل ربة هذا المنزل محامية. وتقول براندا بل، عاملة النظافة التي تحاول أن تؤدى ما تقوم به أي سيدة من أعمال. «لقد قامت هذه السيدة (ربة المنزل) بتربية خصة أطفال وأنهكتها الأعمال المنزلية، أما الأن فانها تقوم بأعمال أفضل».

لقد استمرت مبيعات مواد النظافة في الهبوط خلال عشر سنوات، فيما زادت بالقابل مبيعات أطباق الورق ومقلاة الالومنيوم والادوات التي تستخدم لمرة واحدة، خلال فترة عشر سنوات، كما يقول محللو التسويق.

و يورد محللو التغييرات التي حدثت في مجال المرأة والعمل «إن النساء بدأن يتخلين عن الأعمال المنزلية الملة والتحول إلى أعمال تتحدى قدراتهن، وتحول الجهد الذي كان يبذل، فيما مضي، في التنظيف والتلميع إلى مهن وأعمال جديدة.

يعتقد بعض الناس أن توقف الأعمال المنزلية قد يسبب توترات جديدة في الحياة الأسرية، وتقول لورا لين مديرة مركز أبحاث المراة في كلية و يلزلى: إن هناك اتفاقا محدودا حول الأعمال التي يؤديها الزوج في المنزل والأعمال المنزلية التي يؤديهاكل من الزوج والزوجة، وتزعم أن الأزواج حمثلاً عبيلون إلى المطالبة بالأعمال السهلة والسائغة مثل الطبخ ورعاية الأطفال أكثر من الأعمال المرهقة مثل تنظيف الأرضية والحمامات.

Batsy Morris: "Homes Get Dirtier as Women Seek Jobs and Men Volunteer for the Easy Chores", Walt Street Journal, Feb. 12.1985, p. 23.

ماخوذ من :

الرضا الوظيفي:

بدأنا هذا الفصل بعرض صورتين مختلفتين تماما للعاملين حيث يمكن أن تنطبق الأولى، التى وضعها فريدريك انجلز (Fredrich Engles)، على كثير من الوظائف في الثمانينيات من هذا القرن: عمل يؤدى بطريقة ميكانيكية وممل بطبيعته ويؤدى إلى درجات عالية من الملل والشعور بالغربة بين العاملين المسمين بـ«المكتتبين» دُوى الياقات الزرقاء ۴٬ فيما تصف الصورة الثانية وضعا مثاليا تتطلع إليه أعداد متزايدة من الموظفين حيث يجد الموظف عمله مثيرا ومرضيا، و يمكن أن ينخرط في وظيفة تشجع وتيسر تقدمه وتطوره، ومن الواضح أن غالبية الوظائف الموجودة في مجتمعنا اليوم تقع بين هذين الطرفين.

لماذا نبهتم بموضوعات الرضا الوظيفى ونوعية بينة العمل التى تم التركيز عليها في الصورة الافتتاحية في مطلع هذا القصل؟ للمديرين الأمريكان تاريخ طويل في الاهتمام بمعنويات العاملين ويتفق أغلب علماء السلوك التنظيمي على أن الخاصية المشتركة بين الناس الذين يعملون في المنظمات هي أنهم يكونون مجموعة من الاتجاهات حول العمل والاشراف وزملاء العمل والأجور وما شابهها حالما يلتحقون بالعمل. وعادة ما يشار لهذه المجموعة من الاتجاهات بمصطلح الرضا الوظيفي، ويشمل الرضا الوظيفي، كغيره من الاتجاهات (أحاسيس ووجدان وحب وكراهية) يكونها كغيره من الاتجاهات (أحاسيس ووجدان وحب وكراهية) يكونها الناس حول وظائفهم.

وللرضا الوظيفى أيضا أبعاد وأوجه عديدة ١٠م أفقد يكون هناك رضا وظيفى لكل جانب من جوانب وظيفة العامل. و يوضح شكل المرضا الوظيفى التى يقيسها استبيان مينسوتا لقياس الرضا (M S Q)، وهو المقياس الشائع الاستخدام في قياس الرضا الوظيفى التى يقيسها استبيان مينسوتا لقياس الرضا والانجاز والتقدم، وزملاء العمل، والتقدير. ومن المهم أن ينظر الموظيفى للعاملين أ. وتشمل تلك الجوانب استخدام القدرات، والانجاز والتقدم، وزملاء العمل، والتقدير. ومن المهم أن ينظر المرضا المديرون لا وجه الرضا الوظيفى على أساس أنه تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقويمى وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته.

شكل ٣ ــ ١٢ أبعاد الرضا الوظيفى كما يقيسها استبيان منيسوتا لقياس مستوى الرضا (M s Q)

١ ـ استخدام القدرات.	١١ ــ القيم الأخلاقية.
۲ ـ الانجاز.	۱۲ ـ التقدير.
۲ ــ مستوى النشاط	۱۲ ــ المسئولية .
٤ ــ التقدم.	۱۷ ــ الأمان.
ه _ السلطة .	١٥ ـ الخدمات الاجتماعية.
٦ ــ سياسات وممارسات الشوكة.	١٦ ــ المركز الاجتماعي.
٧ _ التعو يضات.	١٧ ـ الاشراف ـ العلاقات الانسانية.
٨ ـــ زملاء العمل.	١٨ ـ الاشراف ـ الجوائب الغنية.
٩ ــ الابداع.	١٩ ـ التنوع.
١٠ ـ الاستقلالية .	٢٠ ــ ظروف العمل.

David Weiss, Lloyd Lofquist and George England; "Instrumentation for the Theory of Work Adjustment. (Minneapolis: Industrial Relation Centre, University of Minnesota, 1966) pp. 13–14.

كما تختلف اتجاهات الرضا الوظيفي أيضا من حيث القوة والثبات. فقد يبغض أحد عمال المستودع، مثلا، المشرف الجديد بغضا شديدا في البداية (قوة) لأن المشرف الجديد قد عين في الوظيفة بدلا منه، إلا أن عدم الرضا هذا قد يتحول، من خلال التفاعل اليومي، إلى رضا نتيجة لتجارب الموظف مع المشرف الجديد (ثبات).

أهية الرضا الوظيفي للمديرين:

المصدر:

إذا كان الرضا الوظيفى اتجاها أو حالة ذهنية للفرد، فلماذا يهتم المديرون به علما بأن التركيز على عناصر أكثر موضوعية، مثل الأداء والكفاءة والاستمرارية، يتزايد و يتعاظم؟ والاجابة عن ذلك أنه اتضع أن هذه الاتجاهات ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الدافعية لدى الموظف.

ومن الممكن أن يتم التعبير عن اهتمام المديرين بالرضا الوظيفى بسؤالين: ما هى العوامل التى تؤدى بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟ يتناول الأمر الأول الرضا الوظيفى كمتغير تابع و يركز على مسبباته أو محدداته، فيما يعامل الأمر الثانى الرضا الوظيفى كمتغير مستقل و يركز على نتائجه.

ما الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي ؟

يطرح السؤال الأول حينما ينصب اهتمام المديرين على الرضا الوظيفى كمقياس لنوعية العلاقة الوظيفية -إنجاز شيء ما إلى جانب الأهداف التنظيمية. لقد أثبت البحث بالوثائق أن مستوى الرضا الوظيفى للموظف يتأثر بعناصر متنوعة ترتبط بالوظيفة، كتلك التى يبينها شكل (٣_٢)٢°. وتتضمن التأثيرات ذات العلاقة بالوظيفة، والتي تم اكتشافها، إمكانية توافر دوام مرن، و وجود النقابة أو غيابها، ومركز الوظيفة ٢٠٠.

لقد تم الكشف أيضا عن عوامل تنظيمية تتجاوز الوظيفة نفسها، لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي. فالموظفون الذين يعملون في تنظيمات ناجحة، على وجه العموم، سعداء بوظائفهم أكثر من أولئك الذين يعملون في منظمات أقل نجاحا. وقد كشفت إحدى الدراسات أن خصائص السوق المرتبطة بالبنوك الفرعية ترتبط بالشعور بالرضا الذي أفاد به العاملون في الفرع⁴.

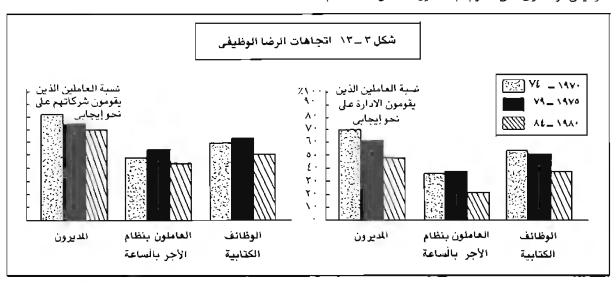
ما هي نتائج الرضا الوظيفي؟

للمديرين اهتمام عملى بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك أثاره على الأداء والغياب ودوران العمل".

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفى والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين في ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفى يفضى إلى الأداء بعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، فيما يرى أخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك أخرون ، أيضا . يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا : فالعامل الراضي أكثر إنتاجية ، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة . وقد تكون السألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد . ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد . ومع ذلك

وقد وردت نتائج ملموسة، اكثر من ذى قبل، تتعلق بالنتائج الأخرى للرضا الوظيفى، فقد ظهر أن لعدم الرضا، مثلا، تأثيراً كبيراً على معدلات دوران العمل والغياب °٠. لذلك، كلما كان العامل غير راض بعمله، ارتفعت نسبة تغييه عن العمل وزادت قابليته لترك العمل في المنظمة.

وتشير الشواهد التى ظهرت مؤخراً إلى أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الرضا و يصبح مزمنا تحدث صدمات ذات عواقب وخيمة هد يسلك العاملون، الذين أزمن سخطهم ولا يستطيعون أو لا يرغبون في ترك العمل بالمنظمة، سلوكا غير منتج كحجبهم للمعلومات، أو توجيه دفة الاجتماعات بعيدا عن جدول الاعمال، أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل أو ومن المحكن أيضا، أن يلجئوا إلى السرقة والتزوير وأى شكل أخر من أشكال خيانة الأمانة. وسيتم تناول تلك العوامل التى تؤثر في الرضا الوظيفي، والأخرى التي تتأثر به بالتفصيل لاحقا في هذا الكتاب.



ملاحظة : هذه التقديرات من متوسط التقديرات للمسوحات السنوية.

الصدر:

Thomas F. O' Boyle; "Loyalty Ebbs at Many Companies as Employees Grow Disillusioned". Wall Street Journal, July 11, 1985.

اتجاهات الرضا الوظيفي:

تعرض اتجاهات الرضا الوظيفى، في أحيان كثيرة، في شكل رسوم بيانية من قبل المحللين، ومن بين الدراسات التي عرضت بيانيا و يوضحها شكل (١٣-١٣) - تلك التي أجريت بوساطة مؤسسة استطلاع الرأى العام والتي أوردتها مجلة وول ستريت (Wall Street Journal) . يقارن المسح بين قياسين لمستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للمديرين والعاملين بنظام الساعة على مدى ثلاث فترات زمنية، وتشير بيانات المسح إلى أن كل مجموعات العاملين الثلاث التي تم مسحها في الفترة ١٩٨٠ - ١٩٨٤ اقل رضا بالشركات التي يعملون فيها وإداراتها من أولئك الذين تم استطلاع أرائهم في الفترة ١٩٧٠ - ١٩٧٤ و ١٩٧٥ - ١٩٧٩ .

ينسب بعض المحللين هذا الانخفاض في مستوى الرضا الوظيفي إلى «المكتئبين ذوى الياقات الزرقاء» أو «المتكدرين ذوى الياقات البيضاء» الملازمين لوظائف أصبحت مملة، وروتينية ووضيعة، ويرى آخرون أن المشكلة لا تكمن في الوظائف بقدر ما تتصل بالتغييرات في الموظفين أنفسهم، وقد أصبح كثير من المديرين، مثلاء أقل ثقة وولاء للمؤسسات التي يعملون فيها بسبب الضم والدمج والتخفيض في الوظائف التي أدت إلى تغييرات في شركاتهم ونتج عنها فقدان ٠٠٠ ألف وظيفة إدارية منذ عام ١٩٧٩. وقد يذهب كثير من العاملين الذين كرسوا طاقاتهم في خدمة مخدميهم إلى الاعتقاد بأن طاقاتهم تلك قد أهدرت، فالموظفون الشباب أكثر سخرية من ذو يهم ولهم أمال عراض تتعلق بالنفوذ والحياة العصرية لم تتحقق. فكثير من هؤلاء يضعون حياة الأسرة والمالح التي لا ترتبط بالعمل فوق أعمالهم و يرفضون الترقيات والنقل. أخيرا، قد ينحاز الموظفون المهنيون من ذوى التدريب العالى إلى مهنهم أكثر من مخدميهم؛ إذ أن الرضا الوظيفي المهني غالبا ما يتوقف على مدى تقدير واستفادة صاحب العمل من المهارات الفنية التي ممتلكها ذلك الموظف.

سنشير خلال صفحات هذا الكتاب إلى الرضا الوظيفي لدى الموظف كنتاج مهم للسلوك التنظيمي ــ مهم بحكم كونه مقياساً لجودة حياة العمل، ومؤثرا في السلوك والأداء داخل المنظمات.

عرض موجز للمديرين:

- ١ ـ تتحد القدرات والدوافع والشخصية والادراك والتعلم للتأثير على سلوك وأداء الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.
- ٢ ــ تلعب الدوافع دورا أساسيا في التأثير على السلوك، فهي تنشط وتوجه السلوك وتؤثر في اختيارات الشخص وتقوم مقام
 الأهداف والحوافز وتؤثر في تجربة التعلم.
- ٣ تتأثر كل الدوافع تقريبا بالوراثة والتعلم (البيئة)، إلا أن بحوث السلوك التنظيمي تشير إلى وجود عنصر تعلم قوى في كثير من
 الدوافم ذات الأهمية بالنسبة للمديرين، كما أن هذه الدوافع قابلة للتغير بمرور الزمن عن طريق التعلم.
- ٤ ــ من الممكن استخدام خصائص الشخصية في تصنيف الأشخاص، وعلى المديرين أن يهتموا فقط بعناصر الشخصية التي ثبت بالتجربة أنها تتنبأ بالسلوك والأداء.
- اثبتت الأبحاث الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، أن السلوك والأداء ليسا ناتجين بسيطين للشخصية، بل لابد من معرفة التناعل بين الشخصية والعوامل التنظيمية قبل أن يتم التنبؤ بالسلوك والأداء. وتسمى هذه المدرسة الفكرية بـ«علم النفس التفاعل».
 - ٦ _ _ التعلم والادراك أداتان أساسيتان لتفاعل العاملين وتكيفهم مع وظائفهم والجماعات غير الرسمية والتنظيمات الرسمية.
- الادراك هـو الـعـمـلـيـة الـتـى بتم من خلالها التغييرات المؤقتة في السلوك استجابة لمدخلات من بيئة العمل. وتتكون العملية نفسـها مـن خطـوتـيـن رئيسيتين: الانتباه إلى المنبهات الواردة وترجمة هذه المنبهات إلى رسالة تفضى إلى استجابة سلوكية معينة.

- ٨ ـ الادراك شكل من أشكال السلوك و يتأثر بخواص الشيء أو مصدر المنبهات الواردة (مثل المشرف الذي يصدر توجيها بأداء مهمة ما) و بالموقف أو الظروف التي يظهر فيها المنبه (مثل توقيت رسالة معينة) و بخصائص المخص المستلم للرسالة. وتساعد هذه المفئة الأخيرة في تحديد الطريقة التي يتم بها تفسير المنبهات والاستجابة لها. وتؤثر دوافع الفرد وتجربته السابقة في التعلم وشخصيته على الادراك. و يتعين على المديرين أن يأخذوا تلك الاعتبارات في الحسبان عند التنبؤ بالصورة التي يدرك بها الأخرون تصرفاتهم وأوامرهم.
- ٩ ــ التعلم عملية تحدث من خلالها تغييرات ثابتة نسبيا في سلوك الفرد وأدائه اللاحق، وذلك بسبب الخبرات المكتسبة من الوظيفة والمنظمة والبرامج التدريبية. ومن الضرورى التفريق بين التعلم والتغييرات التي تحدث في السلوك نتيجة لعوامل أخرى غير التعلم، مثل الارهاق والنضج والتقدم في السن والمخدرات.
- ١٠ يحدث التعلم عن طريق عمليتين منفصلتين هما التكيف التقليدى والتكيف الاجرائي، و يتكون التكيف التقليدى من اكتساب العادة، أو الربط بين المنبه والاستجابة من خلال تزامن منبهين، أما التكيف الاجرائي فهو تأسيس علاقة بين المنبه والاستجابة عن طريق مكافأة أو تعزيز أنماط سلوكية معينة. إن فهم ومعرفة كل من ارتباط المنبه والتعزيز ضرورى بالنسبة للمدير بن الذين يرغبون في توجيه سلوك المرؤوسين وتعديله.
- ۱۱ منحنى التعلم عبارة عن رسم بيانى لعملية التعليم. و يشمل متغيرات مهمة تابعة، هى كثافة ونوعية الاستجابة. وكلما اكتسب الفرد الخبرة بمهام العمل، تحدث حالات متميزة عديدة. ومن ضمن الخصائص ذات الاهتمام مرحلة الاستقرار النسبى (Platcau) حيث لا يتم تعلم شيء جديد. و يقيس منحنى التعلم مقدار ماتم تعلمه (أي التغييرات الكلية التي طرأت على السلوك).

اسئلة للمراجعة:

- ١ ... ما هي الجوانب التي يجب أن يشملها نموذج السلوك الفردي في المنظمات ليكون مفيدا في تطبيق وممارسة الادارة؟
- ٢ _ عرف الدوافع. ناتش وقارن بين ثلاث مجموعات أو فئات رئيسية للمحددات السلوكية · لماذا يكون من الضروري التمييز بينها؟
 - ٢ _ كيف بختلف الإدراك والتعلم، كعمليات نفسية، عن الدواقم والشخصية؟
 - عرف عملية الأدراك واشرحها. كيف يؤثر الأدراك على السلوك؟
 - ٥ _ كيف يمكن أن تؤثر خصائص الأفراد على إدراكهم للوظيفة؟ اعط مثالا توضيحيا _من واقع المنظمة _ الكل خاصية.
- ٦ _ ضمن مفاهيم الدوافع والشخصية والادراك والتعلم في نموذج للسلوك الفردي في المنظمات، وضح كيفية التلاؤم بين المفاهيم الأربعة.
 - ٧ _ عرف التعلم كنظام، وضح كيف يتميز هذا النظام باعتباره مصدرا لتغيير السلوك.
 - ٨ _ ارسم نموذجا توضيحيا تطبيقيا للتعلم عن طريق التكيف التقليدي واشرحه. ما هي العناصر المهمة الفاعلة في هذه العملية؟
 - ٩ ـ ارسم نموذجا توضيحيا تطبيقيا للتعلم عن طريق التكيف الاجرائي واشرحه، ماهي العناصر المهمة الفاعلة في هذه العملية؟

حالة دراسية عن السلوك والأداء الفردي

اضطراب ... في مكتب بدون أوراق:

تورد مجلة وول ستريت (Wall Street) أن الاسكندر بولوك (Elexander Poltock) قد رأى المستقبل لكنه لا يريد نصيبا منه. يعمل مستر بولوك نائبا للرئيس لبنك الينوى كونتيننتال، و بنك شيكاغو التجارى، ولم يتأثر بالثورة التى تجتاح المكاتب الحديثة.

لقد أزالت التقنيات الألية التى تم إدخالها لمعالجة المعلومات، الحاجة إلى طرق الاتصال الموثقة على الورق والتسجيل واستعادة وتحليل المعلومات التى يحتاج المديرون إليها يوميا في قراراتهم، فمن المكن تخزين المذكرات المكتبية، مثلا، إليكترونيا والرصول إليها فورا من قبل المعلومات التي يحتاج المديرون الذين يملكون شاشات طرفية بمكاتبهم، وبوجود مثل هذه التقنية تنتفى الحاجة للملفات الضخمة وخزائن الملفات والملغات الصغيرة حافظة الأوراق، ويبدو أن هذه التطورات التقنية لانهاية لها حيث يمكن تخزين جداول العمل والمذكرات إليكترونيا حتى يمكن أن يعمل كبار التنفيذيين بأعلى درجة من الكفاءة.

أما المعارضون للتقذية من جهة ثانية، فيخطئون التقدير حول حساب رد الفعل العاطفي للمديرين والتنفيذيين تجاه مثل هذه النظم. وتعلق المجلة «القد أجبر المهنيون والتنفيذيون على عمل تعديلات نفسية وسلوكية عند التحول إلى عالم لا ورقى إذ ينبغى عليهم أن يتعودوا، ضمن أشياء أخرى، على الحاسبات الألية التي لا تخطىء والتي تذكر الرؤساء بالمواعيد التي يلزم إعداد التقارير فيها، وحيث أصبحت مقابلة ضغوط العمل العاجلة ممكنة عن طريق طرفيات الحاسب الآلي النقالة... مع وجود خطر الافراط في استخدام الاتصال». لقد عقد مستر بولوك العزم على مقاومة المكتب اللاورقي... فقال «إنني أعتقد أن أغلب المديرين، بما فيهم شخصي، ثرثار ون.. إنني أتحدث أكثر مما أكتب»، وتورد مجلة وول ستريبت أن طرفية مستر بولوك بقيت غير مو صلة بالتيار الكهر بائي، وتقبع قبالة الحائط.

يدرك علماء الاجتماع ردود فعل الديرين، مثل مستر بولوك، لظهور التقنية الحديثة التي تعتمد على الحاسب الآل حيث إنهم :

- _ يخافون من المجهول.
- يخشون أن يبدوا حمقى حينما ترتكب أخطاء لابد من حدوثها.
- پستنگرون عدم وجود مكان پلجئون إليه هر با من وسائل الاتصال.
- يستاءون من وجود أجهزة مرئية نظمت على أساس وسائل فردية للاتصال وتتعامل مع المعلومات.

اسئلة إرشادية :

١ _ كيف تفسر لنا معرفة دوافع الموظف وشخصيته ردود فعل مستر بولوك؟

٢ _ ما هـو الـبرنـامـج الـتدريبي الذي تعده لحل بعض المشكلات المتعلقة بالتكيف مع المكتب اللاورقي (تأكد من تناول عمليات الاذراك والتعلم في تحليك)؟

Lawrence Rout, "Computer Choler: Many Managers Resist 'Paperless' Technology for Their Own Offices", Wall Street Journal, June 24,1980, p. 1.

المصدر:

تمرین تجریبی تقویم مصدر الرسالة

الغرض من التمرين :

يوضح هذا التمرين بعض مبادىء الادراك التي تم عرضها في هذا الفصل و يوفر الخبرة في مجال تقويم مصدر الرسائل.

لهذا التمرين هدفان:

١ _ عرض تطبيق واقعي للترشيع الادراكي (الفلترة) وذلك باتاحة الفرصة لك لدراسة تأثير مصدر الرسالة على فهمها وتفسيرها.

٢ ... توفير المعرفة الدقيقة للعملية التي يقوم بها الناس مصدر الرسالة.

الأعداد للتمرين:

قسم مجموعة الدارسين إلى مجموعات تتكون كل منها من ثلاثة أعضاء لتؤدى الأدوار في جلسة للعب الأدوار. يجب أن تتوافر، على الأقل. مجموعتان للقيام بهذا التمرين تمثل إحداها مجموعة «سلبية» والأخرى «إيجابية».

ستكون هناك ثلاثة أدوار في كل مجموعة : مشرف، ومراقب محايد، ومرؤوس سيتم توزيع الأدوار في هذه المرحلة.

إرشادات :

١ _ الجموعة «أ» (المجموعة السلبية)، على الرؤوس الاطلاع على الأتن :

«عـلاقـتك برئـيسـك المباشر سيئة للغاية. إنه يضايقك باستمرار، و يطلب منك القيام بأعمال في اللحظات الأخبرة، عادة في نهاية يوم العمل. إلى جانب ذلك لا يهتم بازجاء كلمة شكر حينما تؤدى عملا جيداً». و بنبغي على المشرف الإطلاع على الآتي :

«اتصل بمرؤوسك ماتفيا، بعد دقائق واطلب منه الأتى (تأكد من قراءة الكلمات بالصورة التى كتبت بها): (اذكر اسم المرؤوس) إننى أسف على مخابرتك فى نهاية الدوام ولكنت تستطيع البقاء لمدة نصف ساعة بعد نهاية الدوام ولكنت كنت تستطيع البقاء لمدة نصف ساعة بعد نهاية الدوام لمساعد تى فى حساب بعض الأرقام التى احتاجها، وساسمح لك بالحضور بعد نصف ساعة من بداية دوام يوم غد إن شئت».

٢ - المجموعة «ب» المجموعة الإيجابية، على المرؤوس قراءة الآتى: «علاقاتك برئيسك على أحسن ما تكون ولم يحدث قط أن قام رئيسك بعضايةتك...
 فهو رجل متفهم ومراع لمشاعر الآخرين عند تخصيص مهام لك، و يندر أن يطلب عمل شيء في الدقائق الأخيرة من يوم العمل، وحينما يفعل ذلك فسائه كما تعلم. حالة طارئة بالفعل».

ينبغى على المشرف قراءة التال «اتصل بمرؤوسك هاتفيا بعد دقائق واطلب منه الأتى (تأكد من قراءة الكلمات بالصورة التى كتبت بها): (اذكر اسم المرؤوس) أسف على مخابرتك في أخر اليوم لكننى نسيت شيئا مهما، سيكون هناك اجتماع لمجلس الادارة مساء اليوم ولا أدرى ما إذا كان في إمكانك البقاء لفترة نصف ساعة بعد نهاية الدوام لمساعدتي في حساب بعض الأرقام التي سأحتاجها؟ سأسمح لك بالحضور بعد نصف ساعة من بداية دوام يوم غد إن شئت».

٣ _ تقوم كل مجموعة بلعب الدور للمحادثة الهاتفية مع قيام الشخص المحايد بالراقبة.

٤ ــ اجمع كل الدارسين على أن يقوم المراقبون المحايدون برواية ما حدث، يقوم الدارسون بالمناقشة واستنباط نتائج حول الاختلافات بين نوعى المجموعات.

Notes:

- 1. Friedrich Engels, The Condition of the Working Class in England (London: Allen and Unwin, 1892).
- 2. Janet Guyon, "Carolina Research Park Illustrates Innovations in Nation's Work Sites", Wall Street Journal, April 29, 1981, p. 1.
- 3. R. P. Quinn and L. J. Shepard, The 1972–73 Quality of Employment Survey: Descriptive Statistics, with Comparison Data from the 1969–70 Survey of Working Conditions (Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, 1974).
- 4. U. S. Department of Health, Education, and Welfare, Work in America (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press 1973).
- 5. Boris Kabanoff, "Work and Non--Work: A Review of Models, Methods, and Findings", Psychological Bulletin, 88 (1980), pp. 60–77.
- 6. James McV. Hunt, "Intrinsic Motivation and Its Role in Psychological Development", in **Nebraska Symposium on Motivation**, ed. David Levine (Lincoln, Neb.: University of Nebraska, 1965), pp. 189–282.
- 7. Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior (New York: McGraw-Hill, 1975).
- 8. R. White, "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", Psychological Review, 1959, pp. 297-333.
- 9. W. E. Scott, "The Behavioral Consequences of Repetitive Task Design: Research and Theory", in Readings in Organizational Behavior and Human Performance (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1969), pp. 112–22.
- 10. J. W. Atkinson and N. T. Feather, A Theory of Achievement Motivation (New York: John Wiley, 1960).
- 11. David C. McClelland, The Achieving Society (New York: D. Van Nostrand, 1961).
- 12. George C. Homans, Social Behavior in Its Elementary Forms (New York: Harcourt, Brace, 1961).
- 13. Ann Howard, Keitaro Shoudo, and Miyo Umeshima, "Motivation and Values Among Japanese and American Managers", Personnel Psychology, 1983, pp. 883–98.
- 14. See, for example, Don Byrne, An Introduction to Personality (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966); Calvin Hall and Gardiner Lindzey, Theories of Personality (New York: John wiley, 1970); Walter Mischel, Introduction to Personality (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971).
- 15. See M. D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally, 1976) for a sampling of this Literature.
- 16. See note 14.
- 17. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, III and J. Richard Hackman, **Behavior** in **Organizations** (New York: McGraw-Hill, 1975).
- 18. William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1972), p. 219.
- 19. T. Adorno et al., The Authoritarian Personality (New York: Harper & Brothers, 1950).
- 20. J. B. Rotter. "Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement", Psychological Monographs, 80, no. 609 (1966).
- 21. T. Mitchell, C. Smyser, and S. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", Academy of Management Journal, 1975, pp. 623–30. See also B. E. Collins, "Four Components of the Rotter Internal External Scale: Belief in a Difficult World, a Just World, a Predictable World, and a Politically Responsive World", Journal of Personality and Social Psychology, 1974, pp. 381–91; V. C. Joe, "Review of the Internal–External Control Construct as a Personality Variable", Psychological Reports, 1971, pp. 619–40; E. J. Phares, Locus of control: A Personality Determinant of Behavior (Morristown, N. J.: General Learning)

- Press, 1973).
- 22. Paul E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control", **Psychological** Bulletin, 1982, pp. 482, –97.
- 23. R. Taylor and Marvin D. Dunnette, "Influence of Dogmatism and Risk Taking Propensity and Intelligence on Decision Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", Journal of Applied Psychology, 1947, pp. 420–23.
- 24. Daniel Robey, "User Attitude and Management Information System Use", Academy of Management Journal, 22 (1979), pp. 527–38.
- 25. John A. Johnson and Robert Hogan, "Vocational Interests, Personality, and Effective Police Performance". Personnel Psychology, 34 (1981), pp. 49–53.
- 26. Richard T. Mowday and Daniel G. Spencer, "The Influence of Task and Personality Characteristics on Employee Turnover and Absenteeism Incidents", Academy of Management Journal, 24 (1981), pp. 634–42; R. M. Steers, and S. R. Rhodes, "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model", Journal of Applied Psychology, 63 (1978), pp. 391–407; James A. Breaugh, "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes", Journal of Applied Psychology, 66 (1981), pp. 555–60.
- 27. M. Bonami and B. Rimie, "Personality Correlates of Heart Disease", Bulletin de Psychologie, 1975, pp. 803–12; D. G. Kilpatrick, P. B. Sutker, and A. R. Smith, "Deviant Drug and Alcohol Use: The Role of Anxiety, Sensation Seeking, and Other Personality Variables", in Emotions and Anxiety: New Concepts, Methods, and Applications eds. M. Zuckerman and C. D. Spielberger (Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum, 1976); T. Akerstedt and T. Theorell, "Exposure to Night Work: Serum Gastrin Reactions, Psychosomatic Complaints, and Personality Variables", Journal of Psychosomatic Research, 1976, pp. 479–84.
- 28. James R. Terborg, "Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations", Academy of Management Review, 6 (1981), pp. 569–76; James R. Terborg, Peter Richardson, and Robert D. Pritchard, "Person–Situation Effects in the Prediction of Performance: An Investigation of Ability, Self–Esteem, and Reward Contingencies", Journal of Applied Psychology, 65 (1980), p. 574–83.
- 29. Terborg.
- 30. Kenneth R. Brousseau and J. Bruce Prince, "Job-Person Dynamics: An Extension of Longitudinal Research", Journal of Applied Psychology, 66 (1981), pp. 59-62.
- 31. See, for example, William Dember, The Psychology of Perception (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965)
- 32. See, for example, R. Tagiuri and L. Petrullo, eds., Person Perception and Interpersonal Behavior (Stanford, Calif.: Stanford University, 1958); Paul Secord and Carl Backman, Social Psychology (New York: McGraw-Hill, 1964); M. Segall, D. Campbell, and J. Herskovits, The Influence of Culture on Visual Perception (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1966).
- 33. Ibid
- 34. Dan Rather and Gary Paul Gates, The Palace Guard (New York: Harper & Row, 1974) p. 109.
- 35. William Whitely, "An Exploratory Study of Managers' Reactions to Properties of Verbal Communication", Personnel Psychology, 1984, pp. 41–59.
- 36. See, for example, George E. Stephens and Angelo S. DeNisi, "Women as Managers: Attitudes and Attributions for Performance by Men and Wonen", Academy of Management Journal, 23 (1980), pp. 355–61; Arthur N. Brief and Marc J. Wallace Jr., "The Impact of Employee Sex and Performance on the Allocation of Rewards: The Case of a Job With a Neutral Sextype", Journal of Psychology, 92 (1976), pp. 25–34; J. R. Terborg and D. R. Ilgen, "A Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations", Organizational Behavior and Human performance, 13 (1975), pp. 352–76; B. Rosen and Thomas H. Jerdee, "Influence of Sex Role Stereotypes on Personnel Decision", Journal of Applied Psychology, 59 (1974), pp. 9–14.

- 37. See note 36.
- 38. Hazel F. Ezell, Charles A. Odewahn, and J. Daniel Sherman, "The Effects of Having Been Supervised by a Woman on Perceptions of Female Managerial Competence", Personnel Psychology, 34 (1981), pp. 291–99.
- 39. Ibid.
- 40. Ernest R. Hilgard and Gordon Bower, Theories of Learning (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966), p. 2
- 41. Bernard Bass and James Vaughn, Training in Industry: The Management of Learning (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966), p. 8.
- 42. Hilgard and Bower, Theories of Learning, p. 4.
- 43. Ivan Pavlov, Lectures on Conditioned Reflexes (New York: International, 1927); Edwin Guthrie, The Psychology of Learning (New York: Harper & Row, 1952).
- 44. John B. Watson, Behavior: An Introduction to Comparative Psychology (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1914).
- 45. Edwin L. Thorndike, The Psychology of Learning (New York: Teachers College, 1931), p. 2.
- 46. C. L. Hull, Essentials of Behavior (New Haven: Yale University, 1951); C. L. Hull, A behavior System: An Introduction to Behavior Theory Concerning the Individual Organism (New Haven: Yale University, 1952).
- 47. Benjamin schneider, "Organizational Behavior", Annual Review of Psychology (Washington, D. C.: Annual Reviews, Inc., 1985). S. E. Seashore, "Defining and Measuring the Quality of Working Life", in The Quality of Working Life, Vol. 1, L. E. Davis and A. B. Cherns (eds.), (New York: Free Press, 1975); J. M. Rosow, "Quality of Working Life Issues for the 1980s", in Work in America, G. Kerr and J. M. Rosow (eds.), (New York: Van Nostrand, 1979).
- 48. Schneider, "Organizational Behavior"; E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976).
- 49. David Weiss, Rene Dawis, Lloyd Lofquist and george England, Instrumentation for the Theory of Work Adjustment (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1966).
- 50. Vida Scarpello and John Campbell, "Job Satisfaction: Are All the Parts There?" Personnel Psychology, 1983, pp. 577–600.
- 51. Schneider, "Organizational Behavior."
- 52. Ibid.
- 53. M. Krausz and N. Freiback, "Effects of Flexible Working Time for Employed Women Upon Satisfaction, Strains and Absenteeism", Journal of Occupational Psychology, 1983, pp. 155–59; C. J. Berger, C. A. Olson, and J. W. Boudreau, "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards", Organizational Behavior and Human Performance, 1983, pp. 289–324; J. Golding, A. Resnick and F. Crosby, "Work Satisfaction as a Function of Gender and Job Status", Psychological Women's Quarterly, 1983, pp. 286–92.
- 54. S. G. Green, W. Blank, and R. C. Liden, "Market and Organizational Influences on Bank Employees' Work Attitudes and Behaviors." Journal of Applied Psychology, 1983, pp. 298–306.
- 55. Schneider, "Organizational Behavior".
- 56. Ibid; Charles N, Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy: New Developments and Their Implications", Business Horizons, October 1972, pp. 31–41; M. M. Petty Gail McGee, and Jerry W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", Academy of Managements Review, 1984, pp. 712–21.
- 57. Lyman W. Porter and Richard M. Steers, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", Psychological Bulletin, August 1973. pp. 151–76; Steers and Rhodes; Mowday and Spencer; Colin J. Watson, "An Evaluation of Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance", Journal of Applied Psychology, 66 (1981), pp. 383–89.

- 58. Thomas F. O'Boyle, "Loyally Ebbs at Many Companies as Employees Grow Disillusioned". **Wall Street Journal**, July, 11, 1985, p. 1.
- 59. Ibid.
- 60. Ibid.
- 61. Ibid.

Additional References:

ADAMS, J. S. Learning and Memory. Homewood, III.: Dorsey Press, 1976.

ADLER, S., and J. GOLAN, "Lateness as a Withdrawal Behavior". **Journal of Applied Psychology**, 66, 1981, pp. 544–54.

BANDURA, A. Social Learning Theory. New York: General Learning Press, 1971.

BEN-FORAT, A. "Event and Agent: Toward a Structural Theory of Job Satisfaction". Personnel Psychology, 34, 1981, pp. 523–34.

BEYNON, H. Perceptions of Work: Variations Within a Factory. Cambridge: Cambridge University Press, 1972. BIGGS, J. B. Information and Human Learning. Glenview, Ill.: Scott, Foresman 1971.

BREAUGH, JAMES E. "The Twelve-Hour Work Day: Differing Employee Reactions". Personnel Psychology, 1983, pp. 277–88.

BRUNNER, J. S., ed. Beyond the Information Given: Studies in the Psychology of Knowing. New York: Norton, 1973.

COUCH, W. T. The Human Potential: An Essay on Its Cultivation. Durham, N. C.: Duke University Press, 1974. CRAIG, R. L. Training and Development Handbook. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

DUNNETTE, M. D., ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. EDWARDS, A. L., and R. D. ABBOTT, "Personality Traits: Theory and Technique". In Annual Review of Psychology, 1973, edited by P. Mussen and M. Rosenzweig. Palo Alto, Calif.: Annual Review, 1973, pp. 24–78.

FARH, JING-LIH, and W. E. SCOTT, JR. "The Experimental Effects of Autonomy" on Performance and Self-Reports of Satisfaction". Organizational Behavior and Human Performance, 1983, pp. 203–22.

HASLERUD, G. M. Transfer, Memory and Creativity: After-Learning as Perceptual Process. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1972.

HILL, W. Learning: A Survey of Psychological Interpretations. Scranton, Pa.: Chandler, 1971.

HOLZMAN, P. S. "Personality". In Annual Review of Psychology, 1974, edited by M. Rosenzweig and L. W. Porter. Palo Alto, Calif.: Annual Review, 1974, pp.247–76.

LACY, WILLIAM B., JANET Ł. BOKEMEIER, and JON M. SHEPARD. "Job Attribute Preferences and Work Commitment of Men and Women in the United States". Personnel Psychology, 1983, pp. 315–29.

LANDY, FRANK J. "An Opponent Process Theory of Job Satisfaction". Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 533–47.

LEE, DENNIS M., and KENNETH M. ALVARES. "Effects of Sex on Descriptions and Evaluations of Supervisory Behavior in a Simulated Setting". Journal of Applied Psychology, 1977, pp. 405–10.

LOCKE, D. Perception and Our Knowledge of the External World. London: ALLen & Unwin; New York: Humanities Press, 1967.

MACKINNON, NEIL J. "Role Strain: An Assessment of a Measure and its Invariance of Factor Structure Across Studies". Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 321–28.

MATTHEWS, KAREN A. "Psychological Perspectives on the Type A Behavior Pattern". Psychological Bulletin, 1982, pp. 293–323.

MILNER, J., and H. P. DACHLER. "Personnel Attitudes and Motivations". In **Annual Review of Psychology**, 1973, edited by P. Mussen and M. Rosenzweig. Palo Alto, Calif.: Annual Review, 1973, pp. 379–402.

NORDHOLM, LENA A., and MARY T. WESTBROOK. "Job Attributes Preferred by Female Health Professionals Before and After Entering the Work-force". Personnel Psychology, 1982, pp. 853–63.

ORPEN, CHRISTOPHER. "Work and Nonwork Satisfaction: A Causal-Correlational Analysis". Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 530–35.

PORTER, L. W. "Turning Work into Nonwork: The Rewarding Environment". In Work and Nonwork in the Year 2001, edited by M. D. Dunnette. Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1973.

ROHRBAUGH, J., G. McCLELLAND, and R. QUINN. "Measuring the Relative Importance of Utilitarian and Egalitarian Values: A Study of Individual Differences About Fair Distribution". Journal of Applied Psychology, 65, 1980, pp. 34–49.

SCHEIN, E. H. "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme". Journal of Applied Behavioral Science, 1971, pp. 401–26.

STAW, B., ed. Research in Organizational Behavior, Vol. 1. Greenwich, Conn.: J.A.I. Press, 1979.

STAW, B., and L. CUMMINGS, eds. Research in Organizational Behavior, Vol. 2. Greenwich. Conn.: J.A.I., 1980. VECCHIO, R. "A Test of a Moderator of the Job Satisfaction—Job Quality Relationship: The Case of Religious Affiliation". Journal of Applied Psychology, 65, 1980, pp. 195–201.

القصل الرابع

نظريات المحتوى للدافعية

يبدو أن للعاملين في خط التجميع بمؤسسة داتا بو ينت (Data Poinr) بسان انطونيو، طرقهم الخاصة لتمضية الوقت، كما تقول مجلة وول ستريت (S J). يعمل الخط عند التاسعة صباحا ولفترة ساعة واحدة ... في الموقع الخامس على الخط الرابع، تمسك أنيت فولبرايت (Annet Fulbright) بلوحة مجموعة الدارات الإلكترونية التي تزحف على خط التجميع. تمر اللوحة الواحدة على النقطة التي تقف عليها أنيت بالسرعة الحالية التي يعمل بها الخط، كل دقيقة ونصف الدقيقة ... أي أر بعين لوحة على الخط و ٢٨٠ لوحة تنجز في اليوم.

تقدم المجلة لمحات أخرى عن بعض الناس الذين يعملون في خط التجميع، مثل إسماعيل هيرناندس ــالذى يعمل في ضبط المجودة ــ الذى يضع أله اللحام في قرابها، يرفع الكم الأيسر لقميصه في عصبية و يطالع ساعته ... بقيت ثلاثون دقيقة على فترة تناول المقهوة وساعتان لاستراحة الغداء وسبع ساعات لنهاية الدوام ... وعلى بعد صفين تطالع بينا (Pena) تاريخ اليوم على تقو يم معلق قرب موقع عملها، ارتسمت على وجهها ابتسامة وقالت ــ غدا يوم صرف الرواتب.

يؤدى هؤلاء العمال عملهم على طاولات طو يلة.. يكررون نفس العمليات مئات المرات كل يوم من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة والنصف مساء حيث يبدأ الخط في التوقف،وقد برمجت حياتهم مثل أجهزة الحاسب التي يقومون بتجميعها.

ومضت المجلة تقول، نظرا لقلة عدد العاملين الراغبين في بناء مستقبل وظيفي من العمل في خط التجميع، فان مؤسسة داتا بوينت تعانى من بعض مشكلات دوران العمل. ويفيد المديرون بأن العاملين يبقون في الوظيفة لفترة تصل إلى ثمانية عشر شهرا في المتوسط، مما يعنى ضرورة تعديل سرعة خط التجميع بين الفينة والأخرى لملاءمة العمال الجدد الأبطأ في العمل، أو كما عبر أحد المشرفين «أنهم يكسبون ما يريدون من مال ويذهبون لحالهم»، أو أنهم يستفيدون من فرص التدريب والتطوير المختلفة بالشركة، وربما ينتقلون إلى وظائف أعلى داخل الشركة نفسها.

إن أغلب النباس لايجدون العمل في خط التجميع ممتعا، أو مجزيا، أو متحديا لقدراتهم. ومع ذلك يوفر خط التجميع نوعا من راحة البال، حيث تعرف أنك ستؤدى نفس العمل الذي أديته اليوم، وهناك، في الواقع، بعض الناس الذين يبحثون عن مثل هذا العمل حيث الحد الأدنى من المشاحنة وضمان الراتب، وليس هناك قرارات جريئة تتخذ أو مسئوليات صعبة، كما لا توجد حوافز حقيقية للعمل بجد أكثراً.

يتضمن هذا الموقف والمواقف الأخرى العديدة التى يواجهها المديرون يوميا مسائل في صميم دراسة وتطبيق السلوك التنظيمى. لماذا يتصرف الناس بالصورة التى يتصرفون بها؟ ما الذى يسبب الأداء الجيد والأداء المنخفض؟ لم يكون معدل دوران العمل والغياب عاليا؟ تتوقف الإجابة عن هذ الأسئلة والأخرى المماثلة لها على معرفة مفهوم الدافعية.

سيتم اتباع تسلسل النظرية ثم البحث فالتطبيق لدراسة الدافعية في فصلين متتابعين في هذا الكتاب. وسنتناول في هذا الفصل النظريات الأولى للدافعية . تلك النظريات الترين نطلق عليها مصطلح نظريات المحتوى، فيما يتناول الفصل الخامس نظريات الدافعية المعاصرة حالتى نسميها بنظريات النسق (Process Theories). وسنبدأ عرضنا بنظرة على نموذج أساس للدافعية.

دراسة الدافعية :

هناك، على الأقل ثلاثة أسباب رئيسية لظهور الدافعية كموضوع رئيس جدير بالاهتمام:

أولا، لقد فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحل والعالمى والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية على الادارة ضرورة التطور واكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو المحافظة عليها على أقل تقدير. و يتطلب ذلك حسن استغلال كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية؟.

شانيا، و يرتبط ارتباطا وثيقا بالسبب الأول، الاهتمام المتعاظم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور والنمو على المدى الطويل. وقد كانت المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية على أساس أنها معين لاينضب، ويمكن أن تحدث فيه تغييرات مستمرة وذلك لتوافر المعرض الذي لا ينتهى من الأشخاص المؤهلين. وتتزايد الآن درجة الاهتمام التي يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوة عمل فاعلة في كل مستويات المهارة والمحافظة عليها باستخدام استراتيجيات مثل تصميم الوظائف والادارة بالأهداف وتنمية المهارات.

اخيرا، طرأ على نظرة الناس في العمل تغيير كبير، فقد كانت مدارس الادارة القديمة تنظر إلى العامل باعتباره «ترسا صغيرا في عجلة كبيرة» و يتم تحفيزه بالمال فقط وكما سنشير لذلك، فإن العاملين يتم حفزهم للأداء بعوامل عديدة ومختلفة تشمل التحدى في الوظيفة، والانجاز، والتقدم، والمال؟.

إجمالا، لعله أصبح واضحا لماذا يبقى موضوع الدافعية واحداً من أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي والأداء. فالنظرة إلى السامل كمورد غير محدود و يمكن تحفيزه بوسائل مادية أو اقتصادية، نظرة ساذجة، وكل ما يحتاجه المديرون هو معرفة الأساليب التى تساعد على الحصول على الموارد البشرية القيمة وتحفيزها والاحتفاظ بها.

تعريف الدافعية:

يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني للكلمة. (Movere) التي تعني «تحرك». على أن هذا التعريف محدود لايصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.

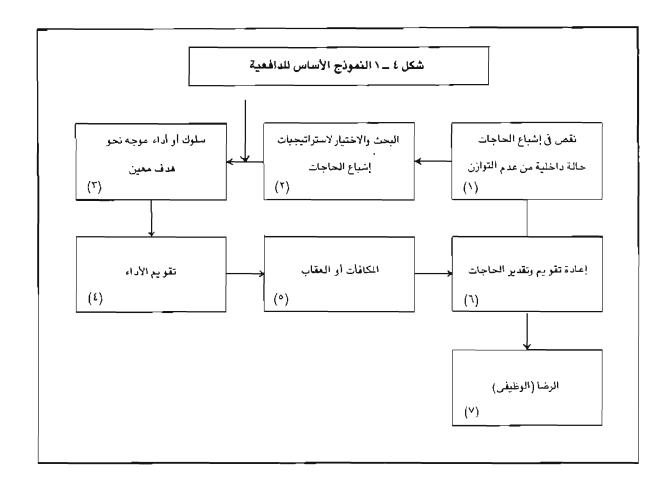
لقد قام واضعو نظريات الدافعية بتطوير وجهات نظر مختلفة بعض الشيء حول الدافعية تركز على مفاهيم مختلفة، وعموما، أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاثة استنتاجات مختلفة:

- ١ _ يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص؛
- ٢ تتوجه الدافعية توجها عمليا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار والا تجاه والأهداف.
- ٣ ــ تختص الدافعية أيضا بكيفية ابتداء السلوك واستمراره أو إيقافه، ونوعية رد الفعل الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية\u00e4.

تصلح هذه الاستنتاجات كأساس لنقاشنا للنظريات المعاصر للدافعية.

نموذج أساس للدافعية ؛

اعتمادا على تلك الاستنتاجات، نستطيع أن نقدم نموذجا أساسيا للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع، والأهداف والحوافز. وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير النموذج الأساس للدافعية في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح بشكل (٤ــ١)، الذي نستخدمه أساسا لتناول المناهج المختلفة للدافعية.



يعرض النموذج، الدافعية كعملية متعددة الخطوات.

اولا : تؤدى إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك. ثانيا : يبحث الفرد و يختار استراتيجيات لاشباع تلك الحاجات.

ثالثا: ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة. وتتدخل القدرة، وهي خاصية فردية هامة، بين اختيار السلوك، والسلوك الفعلى، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد _أو قد لا يكون لهم _الخلفية اللازمة (أي القدرة أو المهارات أو التجربة أو الأساس المعرف) لتحقيق هدف مختار محدد (كأن يصير رئيسا لشركة ATZT، مثلا، في عمر مبكر). رابعا: يجرى تقويم للأداء بوساطة الفرد (أو أخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف. وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه. أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة). من جهة أخرى، فيتم تقويمه بوساطة شخص أخر (المشرف مثلا).

خامسا: تمنح المكافأت أو الجزاءات، اعتمادا على نوعية تقويم الأداء، وأخيرا، يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافأت للحاجة الأصلية. فاذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة. أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع، يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

لننظر مثلا إلى مهندس مدنى عهد إليه بتصميم وإنشاء مصفاة بترول. وبما أن المهندس قد عمل مع الشركة لعدة سنوات، فانه يرغب أو يحتاج إلى الترقية إلى وظيفة مدير مشروع (نقص أوإثارة الحاجة). وتتوافر عدة طرق لاشباع هذه الحاجة تشمل الأداء المتاز، أو الحصول على درجة علمية عالية، أو طلب الترقية مباشرة، أو الانتقال إلى شركة أخرى (بحث للاستراتيجيات). قرر

المهندس أن يتفوق في هذا المشروع كاستراتيجية لتحقيق الحاجة (اختيار استراتيجية). وبما أنه يعرف أن لديه القدرة اللازمة للتفوق في الأداء، فقد ظل يعمل بجد في اتجاه إتمام مهمته بنجاح (القدرة والأداء الموجه نحو هدف معين). بعد اكتمال المشروع، يتم تقو يم أداء المهندس من قبل رئيسه المباشر (تقويم الأداء) وتكون النتيجة هي الحصول على الترقية لوظيفة مدير مشروع (مكافأة أو حافز). ونظراً لاشباع الحاجة الأصلية للترقية فان مهندسنا في حالة توازن (رضا) فيما يتعلق بهذه الحاجة المحددة. وقد تظهر حاجات أخرى فيما بعد لتبدأ الدورة من جديد.

يصلح هذا النموذج إطارا للمناقشة المبدئية لنظريات الدافعية ، وسنقوم في نهاية الفصل باعادة تقويم النموذج وعرض تطوير له.

النظريات القديمة للدافعية:

تستند أغلب نظريات الدافعية ـقديمها وحديثها ـ على مبدأ المتعة الذي يقول: إن الأفراد يتصرفون بالطريقة التي تحقق لهم المتعة، وتقلل من الشقاء. و يرجع هذا المفهوم إلى فالاسفة الاغريق الأوائل، وظهر أخيرا في أعمال لوك وميل و بنثام (Locke, Mill and Bentham)، و بالرغم من أن هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التي يتصرفون بها، إلا أنها لم توفر إطارا لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الآخر.

بدأ الموضوع الأساسي لننظرية الدافعية في التحول من المدخل الفلسفي إلى مدخل نفسى وإدارى بدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضى. وقد حاولت النظريات التي نشأت، تفسير سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التي ركزت على الفرد والموقف أو الحالة التي يتفاعل فيها الفرد.

وقد وصفت النظريات الأولى للدافعية الادارية (١٩١٠ـ١٩٦٠) بانها نماذج إرشادية: لأنها تدل المديرين على كيفية تحفيز موظفيهم. ونناقش هنا اثنين من هذه المناهج :

الإدارة العلمية:

لقد أطلق على مدخل الدافعية الادارية الذي تم تطويره من أعمال فريدريك تيلور مصطلح الادارة العلمية^. وقد تناول مدخل تيلور للدافعية دراسة وتصميم العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل.

يقوم إطار منهج تيلور على عدد من الحيثيات حول الفرد في محيط العمل وهي :

- ١ مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الادارة وليست مشكلة العامل.
- ٢ _ للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغنى الادارة عنهم و يصبحون عاطلين.
 - ٦ للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- ٤ _ من مسئولية الادارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء أعمالهم.
 - ٥ _ يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فورى أو نظام الأجر بالقطعة.

و بعبارة أخرى، اعتقد تيلور أن كفاءة الموظف ستتحسن بدرجة كبيرة بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة ، و بتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من «الطريقة الوحيدة المثلى». وتتعلق أهم المشكلات الأساسية لمدخل تيلور، من زاوية الدافعية، بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية. و بالتحديد فأن العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال. وقد أشارت الدراسات الحديثة ألى أن العاملين يسعون إلى إشباع حاجات عديدة في موقع العمل الحاجة إلى الأمان، الانجاز الاجتماعي، والوظيفة التي تتحدي قدراتهم و وانهم سيستجيبون لحوافز متنوعة، بما فيها الأجر، بزيادة الانتاجية.

بدأ المديرون، في محاولة للتغلب على تلك المشكلات، في إعادة النظر في الافتراضات، وعمليات الدافعية، وفي دراسة واستحداث طرق مختلفة لزيادة الانتاج، وتوفير بيئة ملائمة لوظائف مأمونة لعمالهم. وما زالت الأمور تمثل جانبا رئيسيا لأساليب الدافعية في المنظمات. على أن المديرين قد التفتوا إلى جوائب أخرى مثل أسلوب القائد وطبيعة العمل، ونظم المزايا الأخرى، كعوامل محتملة تؤثر على دافعية البشر.

حركة العلاقات الإنسانية:

بعد أن تمت تجربة مدخل الادارة العلمية من قبل كثير من المنظمات اكتشفت أعداد متزايدة من المديرين أن لهذا الأسلوب عيوبا عديدة في محيط العمل. وعلى وجه التحديد هناك عيبان ظاهران هما :

- (١) من الخطأ النظر إلى كل العاملين على أساس أنهم كسائى و يحتاجون إلى الاشراف الدقيق والمستمر، ولا يتم حفزهم إلا بالمال. فمن المكن أن يحدد المديرون عددا من العاملين ليسوا مبادرين للعمل ذاتيا فقط، بل إنهم يعملون بفاعلية دون حاجة للاشراف المستمر.
- (۲) يدفع العاملون لأداء أعمالهم بوساطة عوامل أخرى غير المال، مثل صفة التحدى في الوظيفة والتفاعلات المشبعة مع زملاء العمل والتقدير والانجاز واحتمالات التطور والنمو الذاتى. لقد تطور التسليم بالفرد والجماعة وظروف العمل كعوامل مؤثرة في مستوى دافعية العامل إلى ما يعرف بحركة العلاقات الانسانية .

تميزت حركة العلاقات الانسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز ودفع العاملين،وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية:

- (١) تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الادارية.
- (٢) إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدى لقدرات العاملين ومن الشاركة في نشاطات المنظمة.
 - (٢) تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

لقد كان ماكفروفر من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، فقدم في أعماله الأساسية، مجموعتين من المعتقدات حول السلوك الانساني، توجد عند المديرين وهما نظرية (x) ونظرية (Y) ، وتمثل النظرية الأولى الأسلوب التقليدي في الادارة و يتميز بالافتراضات الأساسية التالية حول الانسان:

- ١ _ للانسان العادي كراهية متأصلة فيه للعمل و يتجنبه بقدر الإمكان.
- ٢ ـ بسبب هذه الخاصية، يلزم أن يرغم معظم الناس و يضبطوا و يوجهوا أو يهددوا بالعقاب، ليبذلوا الجهد المناسب لانجاز
 الأهداف التنظيمية.
- ٢ _ يفضل الانسان العادى أن يتم توجيهه، و يبتغى تجنب المسئولية، ولديه طموح محدود نسبيا و يطلب الأمن فوق كل شيء. ١٠ أما نظرية (٢) فانها تستند على افتراضات مختلفة تماما.
 - ١ _ إن بذل الجهد الجسماني والعقلي أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة.
- ٢ ـ إن الخبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجذب الجهد نحو الأهداف التنظيمية. وسوف يمارس الناس التوجيه الذاتي، وضبط النفس في خدمة الأهداف التي التزموا بها.
 - ٣ _ الالتزام بالأهداف نتاج للمكافآت المرتبطة بانجازها.
 - ٤ _ يتعلم الانسان العادي، تحت الظروف المناسبة، ليس فقط قبول السؤولية بل البحث عنها.
 - ٥ _ إن المقدرة على التخيل والابداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية موزعة بصورة شاملة على كل السكان.
 - 11 1 إن الامكانيات الفكرية للانسان العادي لا تستغل إلا بصورة جزئية في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة 11 1

لقد كانت نظرية (x) أحد التطبيقات الادارية المستحسنة إلى حد معين قبيل ظهور حركة العلاقات الانسانية. وقد أدرك كثير من المديرين الممارسين أن التسليم الكامل بالافتراضات حول السلوك البشرى في محيط العمل مازال مشكوكا فيه وغير مقبول جزئيا، وذلك من خلال الدراسات السلوكية السابقة والتسليم المتعاظم بالمفاهيم ذات التوجه السلوكي. وعلى العكس من ذلك فان التسليم بمدخل نظرية (x) بمبادئها المتعلقة بالمشاركة والاهتمام بمعنو يات العاملين، قد شجع المديرين على ممارسة نشاطات مثل:

- (١) تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات.
- (٢) توسيع وإثراء وظائف العاملين بجعلها أقل رتابة وتكرارية .
 - (٢) زيادة التنوع في النشاطات والمسئوليات .
 - (٤) تحسين درجة تدفق الاتصال داخل المنظمة.

	كل ٤ ــ ٢ مداخل للدافعية	<u> </u>	
أمثلة إدارية	النظريات	الخصانص	النوع
تتم الدافعية باشباع حاجات	۱ ــ نظرية التدرج الهرمي	تتعلق بعوامل تثير او	المحتوى
الفرد	للحاجات	تحرك أو تبتدر السلوك	
والمركز والانجاز	٢ _ نظرية العاملين	المدفوع	
	۲ ـ نظرية (ERG) البقاء		
	والانتماء والتطور		
تتم الدافعية من خلال توضيح	١ _ نظرية التوقع	لا تستعطيق بنعواصل تثير أر	النسق
مفهوم الفرد لمدخيلات العمل	٢ _ نظرية العدالة	تحرك أر تبتدر السلوك فقط	
ومتطلبات الأداء والمكافأت.	٣ _ نظرية التعزيز	بل بتسلسل أو اتجاه أو اختيار	
	٤ _نظرية الهدف	الأنماط السلوكية	

لا يخلو هذا المنهج لدافعية الأفراد في المنظمات من قصور. فمثلا قدمت حركة العلاقات الانسانية معرفة محددة عن العوامل الأساسية للدافعية لدى الانسانات كيف يمكن تحفيز العاملين. كما أنها لم تأخذ في الاعتبار أن الافراد المختلفين يمكن دفعهم بطرق مختلفة تماما. زيادة على ذلك، يبدو أن هناك تركيزا شديدا على عمليات الجماعات غير الرسمية دون معرفة تعقيدات ديناميمية الجماعة. و يشير بعض النقاد إلى أن ما يصلح لمنظمة قد لا يصلح في منظمات أخرى.

ولكن بالرغم من جوانب الضعف الرئيسية، فقد أثبت مدخل العلاقات الانسانية أنه ذو قيمة كبيرة ليس من خلال توفيره لا تجاه جديد للتفكير والممارسة الادارية فقط بل و بالتأثير على العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين، على السواء، للبحث عن طرق أفضل لفهم عملية الدافعية في المنظمات. فقد وفر التحرك تجاه المزيد من الدراسات الأساس لنظريات الدافعية المعاصرة.

المداخل النفسية للدافعية :

ظهر، في نفس الوقت الذي نشأت فيه حركة الادارة العلمية والعلاقات الانسانية تقريباً ــمجال أخر من مجالات البحث في مـوضـوع الـدافـعـيـة. وقد تـمـيز هذا المجال بتوجهه النفسي أكثر من تركيزه على النواحى الادارية، وقد مر بثلاث مراحل محددة هـى نظرية الغريزة، ونظرية التعزيز، والنظرية الادراكية.

تقوم نظرية الغريزة، التى ظهرت فى بداية القرن تقريبا، على أعمال فرويد وجيمس وما كدوقال. ويرتكز هذا المدخل على الاعتقاد بأن السلوك دالة لغرائز الانسان (الميول الذاتية الموروثة تجاه أنماط سلوكية أو تصرفات معينة) أكثر من كونه نشاطات واعية وعقلانية ذات هدف.

تم تحديد ودراسة عدد من الغرائز شملت غرائز: الحب، والخوف، والغيرة، وحب الاستطلاع، فيما نتجت عن الدراسات اللاحقة قائمة بالغرائز يصل عددها إلى الآلاف. وقد أدت هذه الحقيقة إلى ظهور انتقاد نظرية الغريزة، ضمن انتقادات عديدة، ينطوى على عدم وجود إطار أو نموذج مترابط لهذه النظرية يرشد الباحثين في أعمالهم. كما أن أعمال البحث الأخرى لم تفشل فقط في إيجاد ارتباط قوى بين الغرائز والسلوك بل أشارت إلى وجود عوامل أخرى، بخلاف الغرائز، ذات تأثيرات كبيرة على سلوك الشخص.

ادت هذه الملاحظة الأخيرة إلى نشوء نظرية التعزيز التى سبق عرضها بايجاز في الفصل الأخير. إجمالا، تشير نظرية التعزيز إلى أن السلوك الحالى للشخص يتأثر بشدة بمعرفة نتائج الانماط السلوكية أو النشاطات السابقة و المكافأت المرتبطة بتلك الانماط السلوكية، أو النشاطات ــو بعبارة أخرى فان السلوك مكتسب. وسنقدم عرضا مفصلا لنظرية التعزيز وعلاقتها بنظرية الدافعية في الفصل الذي يلى.

نشأ المدخل النفسى الثالث والأخير للدافعية في فترة الحرب العالمية الثانية تقريبا، ويتمثل في النظرية الادراكية التي تؤكد أن السلوك ليس عاملا للعواقب والحوافز والتعزيز، بقدر ما هو نتيجة للمعتقدات والتوقعات المستقبلة للشخص. وتشير النظرية، التي استخدت على أعمال باحثين مثل لوين وتولمان (Lewin and Tolman) إلى أن الناس يتخذون قرارات واعية ورشيدة بشأن سلوكهم الحالى والمستقبل على أساس ما سيحدث حسب اعتقادهم. وفي الواقع، ينظر للسلوك على أساس أنه موجه لهدف وخدمة أغراض معينة ويرتبط بما يعتقده الشخص حول العلاقات السببية. فاذا كان أحد المحللين الماليين، مثلا، يعتقد أن قدرته ومهارته تمكنه من إنجاز مشروع جديد و يتوافر له الوقت اللازم لاتمام هذا المشروع و يعرف أن أداءه سيكون مقدراً أو يكافأ عليه، فقد تكون لديه الدافعية ليعمل بمستوى عال من الأداء. وسنقوم بمناقشة النظريات الثلاث التي تقوم على الأساس المعرف _ نظرية التوقع، ونظرية العدالة. ونظرية الهدف _ في الفصل التالى.

سنتناول في بقية هذا الفصل والفصل الذي يليه بحث نظريات الدافعية المختلفة. وقد صنفنا هذه النظريات، كما يوضح شكل (٤-٢) ولتبسيط النقاش، في مجموعتين رئيسيتين: نظريات المحتوى، ونظريات النسق. تركز نظريات المحتوى على عوامل تثير أو تبتدر السلوك المدفوع (الخطوتان الأولى والثانية في شكل ٤-١) فيما لا تتناول نظريات النسق، من جهة أخرى، إثارة السلوك المدفوع فحسب، بل والعوامل التي تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع. وتتضمن هذه النظريات خطوات إضافية عديدة في شكل (٤-١) وتستند بوجه عام على النظريات النفسية التي تمت مناقشتها سابقاً.

نظريات المحتوى:

تركز نظريات المحتوى لدافعية الفرد على السؤال التالى: ما الذى يثير أو يحرك أو يطلق السلوك؟ لقد توافرت الاجابات عن هذا السؤال من قبل مجموعة من منظرى الدافعية المختلفين في معرض نقاشهم لمفاهيم الحاجات أو الدوافع التى تحرك الناس والحوافز التى تدفعهم للتصرف بطريقة معينة. وتعتبر الحاجة أو الدافع خاصية ذاتية للفرد. فالجوع (الحاجة إلى الطعام) و الوظيفة الثابتة (الحاجة إلى الأمان) يعتبران دافعين يحركان الناس، وقد يدفعانهم إلى اختيار نمط سلوكى، أو نوع معين من التصرفات. أما الحوافز، من جهة أخرى، فهى ظواهر خارجية ترتبط بالهدف أو الناتج النهائي الذي يأمل الانسان تحقيقه من خلال تصرفاته. فالفرد يعطى قيمة للدخل الذي يحصل عليه من عمل يوم مستمر (الدافعية هنا بسبب الحاجة للأمان) وهذه القيمة أو الجاذبية هي الحافز.

إن نظريات المحتوى الثلاث الأوسع انتشارا والتى تم بحثها كثيرا هى نظرية «مازلو» لتدرج الحاجات، ونظرية «هيرز بيرج» ذات المعاملين ونظرية «الدفير» للبقاء والانتماء والتطور (ERG). وقد حظيت هذه النظريات الثلاث باهتمام كبير في البحوث والدراسات والتطبيق الادارى.

مدرج «مازلو» للحاجات:

تفترض نظرية «مازلو» للتدرج الهرمى للحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية (الخطوة ١ في شكل ٤١-١)١٠ و يستند إطار «مازلو» على ثلاثة افتراضات أساسية :

- البشر كائنات محتاجة من المكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، و الحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
- ٢ _ ترتب حاجات الانسان حسب أهميتها أوتتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى المركبة (مثل الذات والانجاز).
- ٣ ينقدم الانسبان للمستوى التالى من الهرم أو من الحاجات الأساسية للمركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة؛ أى أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

اقترح «مازلو» خمس فنات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد. وقد تم تحديدها على هذا النحو:

(١) الفسيولوجية. (٢) حاجات السلامة والأمن. (٣) الحاجات الاجتماعية والانتماء. (٤) حاجات الذات والمركز والاحترام. (٥) تأكيد الذات، كما يبين شكل (٤ $_{-}$ ").

والحباجات الفسيولوجية هى الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والماوى والتخلص من الألم أو تجنبه. وتتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالراتب، وظروف العمل الأساسية (مثل التدفئة والتكييف ومرافق توافر الطعام). وعندما يتم إشباع الحاجات الأولية أو الفسيولوجية للحد الأدنى، فإن حاجات المستوى الأعلى مباشرة (حاجات السلامة والأمن) تأحذ أهميتها كعوامل دافعة، و ينعكس ذلك في الحاجة للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث، وأمن البيئة. أما في مكان العمل، فيرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل في : ظروف العمل الأمنة، والزيادات في الراتب، والأمان الوظيفي، وقدر مقبول من المزايا الاضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية والتقاعد.

عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية، والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة. وتشمل هذه الحاجات في المنظمات إلى هذه الحاجات في المنظمات إلى المناعات المنظمات المنظمات المنظمات المنظمات المنظمات المنظمات المنظمات المنظمات المنطقة وانتمام بالعاملين، والقبول من الآخرين.

تركز حاجات المستوى التالى، حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام، على حاجة احترام الذات، والاحترام من قبل الآخرين لانجازات الفرد، والحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار. و يحدث إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق أو إنجاز مهمة معينة بنجاح وتقدير الآخرين لمهارات وقدرات الفرد في أداء عمل مثير للاعجاب، واستخدام الألقاب البراقة (مثل مديرو كبير المحاسبين ومدير التمريض).

يتمثل أعلى مستوى في هرم الحاجات في تأكيد الذات، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والامكانات، و يسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي.

لشرح مفهوم «مازلو» ناخذ على سبيل المثال، الطالب الذى تخرج حديثا بدرجة علمية في النسويق في جامعة معتبرة بولاية بنسلفانيا، والذى عمل في وظيفة مبيعات في شركة للمنتجات الغذائية بكاليفورنيا. لقد حولت رحلة المقابلة الأولى وزيارة المتابعة لتحديد موقع السكن – اهتمامه عن الراتب الأساسي والسكن (حاجات فسيولوجية). ونظرا لأن لموظفنا هذا زوجة وطفلا صغيرا، فانه يبحث عن معلومات تتعلق ببعض الجوانب مثل مظلة التأمين الصحى، واستخدام سيارة الشركة، وما إلى ذلك (حاجات السلامة والأمان). وقد أرضت المعلومات التى تم جمعها مع المناقشة الطويلة التي جرت مع رئيسه حول الأمان في الوظيفة، المتماماته حول تلك العوامل، فيما أثبتت التفاعلات المستمرة مع رئيسه وزملاء العمل والعملاء أنها مرضية تماما (حاجات اجتماعية).

يركز موظف المبيعات، بمرور الزمن على إعطاء جهد أكبر في اتجاه أداء عمله بأقصى قدر ممكن من الفعالية حيث تمت ترقيته خلال ثلاث سنوات إلى رجل مبيعات أول، ومنح جائزة المبيعات السنوية للسنتين الماضيتين على التوالى (حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام). و بمرور سنوات أخرى قليلة بدأ كبير موظفى المبيعات يحس بالقلق تجاه وضعه الوظيفى وأنه بحاجة إلى تعلم أشياء جديدة وحاجته للعمل في مشروعات جديدة مختلفة، و يحاول بوجه عام أن يبدع و يبتكر في عمله (الحاجة لتأكيد الذات). ونجد موظفنا في السنوات التي تلى في وظيفة جديدة تم إحداثها بمسمى مدير عام تطوير المنتج. وتشمل نشاطاتها الخارجية المشاركة الماعلة في الشئون المحلية، والإعمال الخبرية، إلى جانب اهتمام متجدد بصناعة الآلات الموسيقية الوترية في ورشته الخاصة.

يصلح هذا المثال لتوضيح مفاهيم «مازلو» الأساسية بأن الحاجات دافعة للسلوك وتتدرج هرميا حسب الأهمية، من أساسية إلى مركبة، و يتوقف تصاعد هذا الترتيب الهرمي إلى أعلى على إشباع حاجات المستوى الأدني.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول نظرية الحاجات المتدرجة في المنظمات منذ ظهور النظرية و ورود العديد من النتائج الهامة من حيث أثر الحاجات في الدافعية والرضا. فمدير و المستويات العليا، مثلاً، لا يبدون اهتماما كبيرا بحاجات السلامة

	شكل ٤ ـ ٣ مدرج «مازلو» للحاجات	
عوامل تنظيمية معينة	مستو يات الحاجة	لعوامل العامة
۱ _ وظيفة تحدى القدرات	3. 4	_ النمو
۲ _ الابداع	تاكيد الذات	_الانجاز
٢ _ التقدم في المنظمة	<u></u>	_ التقدم
٤ _ الانجاز في العمل		
١ ــ مسمى الوظيفة		_التقدير
٢ _ علاوة الجدارة		 _ المركز
٢ ـ تقدير الزملاء/ الشرفين	تقدير الذات والركز والاحترام	_ تقدير الذات _ تقدير الذات
٤ ــ طبيعة العمل نفسه		ے _احترام الذات
٥ _ المسئولية		, ,
١ ــ توعية الاشراف	·	
۱ ــ توعیه ۱۱ سراف ۲ ــ مجموعة عمل مثوافقة	تيدامتجا ع نع نع	_الرفقة
	ع اجتماعیة ق	_الوجدان
۲ ــ علاقات مهنیة		_ المداقة
١ ــ ظروف عمل أمنة		_ السلامة
٢ ــ مزايا إضافية	1 to - 11 to	_الأمن
٢ ــزيادات عامة في الرواتب	السلامة والأمان	_الكفاية
٤ ــ الأمان في الوظيفة		_ الاستقرار
١ ــ التدفئة والتكييف		_ الهواء
۲ _ الراتب الأساسي	اِ ا	_ الغذاء _ الغذاء
٣ ــ البوفيه	الفسيولوجية المادية الم	_ الماري _ الماري
٤ _ ظروف العمل		_ الجنس _ الجنس

والأمان، و يعطون أهمية كبيرة للحاجات العليا أكثر من مديرى المستويات الأدنى 14. وقد يفسر البعض ذلك بأنه يتضمن تغيير المستقبل الوظيفى والتقدم 14. إلى جانب ذلك، تم اكتشاف تباين في مستويات الحاجة عند مقارنة المديرين العاملين في الشركات الكبيرة، والمديرين التنفيذيين بالاستشاريين، والمديرين الأمريكان العاملين بالخارج بالمديرين الأجانب 14.

وهناك عدة ملاحظات ضرورية، على أى حال، لزيادة توضيح مدخل التدرج الهرمى للحاجات. أولا، بالرغم من وجود بعض الا بحاث المشوقة والمدعمة لهذا المدخل إلا أن هناك بعض النتائج التي طرحت عددا من المسائل والانتقادات حول النظرية ومدى قابلية مستويات الحاجات الخمس للتطبيق. فمثلا، كشفت معلومات منتقاة جمعت من مديرين في شركتين مختلفتين عن وجود

سند محدود جدا لوجود تدرج هرمى للحاجات ۱۷. وقد حددت تلك الدراسات مستو بين اثنين للحاجات، وليس خمسة مستو يات : هما مستوى للحاجات البيولوجية ومستوى الحاجات الشاملة والتي تشمل الحاجات العليا.

يتمثل الانتقاد الثانى في وجوب النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكى. فحاجات الفرد متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التي يجد الناس أنفسهم فيها. فالمدير الذي يكافح من أجل إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام في عمله، مثلا، قد يهتم بحاجات الأمن الوظيفي حينما تؤدى الظروف الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن العاملين، وإنهاء خدماتهم، ثالثا، قد يكون هناك أكثر من مستوى لحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد، حيث يمكن أن يكافح مهندس المشروع، مثلا، لاشباع حاجة تأكيد الذات و يهتم في ذات الوقت حبحاجات السلامة.

اخيرا، توضع النظرية أن الحاجة التى أشبعت ليست عامل دفع. وبالرغم من أن ذلك قد يكون صحيحا بوجه عام، إلا أنه يصح أيضا عدم إمكانية إشباع حاجات الفرد تماما أو بصفة دائمة نتيجة لفعل واحد أو مجموعة أفعال. وكما أشرنا من قبل، فان من طبيعة تلك الحاجات أن يتم إشباعها باستمرار إذا ما أريد للفرد أن يعمل بكفاءة أفاذا كان هناك عدد من الحاجات الفاعلة في وقت واحد، فذلك يناقض فكرة إشباع الحاجة الذي يحدث في نظام التدرج الثابت للحاجات.

السلوك في المنظمات

دافعية المديرين المسرحين من العمل:

وجد كثير من مديرى المنظمات الكبرى انفسهم عاطلين عن العمل في بداية ومنتصف الثمانينيات إما بسبب إعادة تنظيم الصناعة، أو بسبب الظروف الاقتصادية السائدة أو لعوامل تنظيمية. وقد تساءل علماء الادارة طويلا عن العوامل التى تحفز الرجال والنساء خلال فترات البطالة هذه : هل يقبل مثل مؤلاء المديرين أى وظيفة تصادفهم وتشبع لديهم حاجات السلامة والأمان الم أنهم سيبحثون طويلا عن الوظائف التى تلائم مهاراتهم وقدراتهم وحاجات الانجاز لديهم ، أم أنهم سينحون منحى أخر؟

تشير بعض البيانات التي ظهرت، بالرغم من عدم اكتمالها، إلى أن العديد من المديرين العاطلين عن العمل قد تحولوا إلى وظائف في مؤسسات صغرى، ومنهم من قام بتأسيس النشاط في بعض هذه المؤسسات :

- عندما عرضت دو بونت على كه لين (Reh Lin) = ٤٢ عاما = التقاعد المبكر في عام ١٩٨٢، قبل المهندس المتمرس ذلك العرض فورا، وتحول إلى أعماله في مجال العقارات ، التي كان يمارسها لبعض الوقت وأسس شركة انترناشونال انتر برايزز التي تقوم بتسويق بيوت قضاء العطلات.
- ◄ تسلم وليم سبون (Wiliam Spoon) مستحقات خدمته التي استمرت ثلاثين عاما مشرفاً على المعارض التجارية لشركة كوداك. و بدا
 جها مشروعا خاصا يساعد المؤسسات الأخرى على إقامة معارض تجارية لها.
- أنشأ ثوماس هارلان (Thomas Herlan) مؤسسة هارلان وشركاه التى تبيع منتجاتها لمصانع معدات الفضاء، والمعدات الالكترونية التى طلبت ذلك من قبل بالاستفادة من عقود الشركات حينما كان يعمل مديرا للمبيعات بشركة دو بونت. لبعض المديرين الدافع للدخول في مجالات أخرى. فقد استغل توماس ماكلوهلن (Thomas Mc laughlun) جزءا من مكافأة نهاية خدمته، التى دامت اثنين وعشرين عاما مع شركة بيت لحم للحديد، في تعلم أداء التعليقات، ويعمل الأن في الإعلانات التجارية والأشرطة في مجال الصناعة.

Amanda Bennet; "Laid off Managers of Big Firms Increasingly Move to Small Ones" WSJ, July, 25, 1986, ماخوذة من: و. 17.

و بالرغم من أن كثيرا من نتائج البحث الحالية فشلت في تأييد مدخل تدرج الحاجات وشككت في وضوحه الفكرى في ذات الوقت، فما زال يجد قبولا حسنا لدى المديرين؛ إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية، مهما كان تعريفها، عوامل هامة وخطيرة في فهم السلوك⁴.

نظرية هيرز بيرج ذات العاملين:

توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية، ذات صلة وثيقة بنظرية مازلو لتدرج الحاجات، اقترحها هيرز بيرج ٢٠. وقد صادفت هذه النظرية، التى يطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية والوقاية، قبولا وتطبيقا واسعى النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.

تم إجراء البحث الأصلى الذى استخدم في تطوير هذه النظرية باختيار مائتي محاسب ومهندس، وباستخدام طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات. وقد استخدم هيرز بيرج إجابات المقابلات لأسئلة مثل : «هليمكنك أن تصف بالتفصيل (حالتك) عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك»؟. وقد كانت النتائج التي تم التوصل إليها من منهجية هذا البحث متسقة تماما عبر مفردات البحث المختلفة. (شكل ٤ ــ٤)

فقد انعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة في التعليقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء عمل جيد أو شعور بالانجاز والمتحدى)، فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أى تلك العوامل المحيطة، وليس تلك التي تدخل في الوظيفة مباشرة (مثل الراتب وظروف العمل). وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما : عوامل الرضا، وعوامل عدم الرضا، وقد تمخضت عن ابحاث هيرزبيرج نتيجتان محددتان :

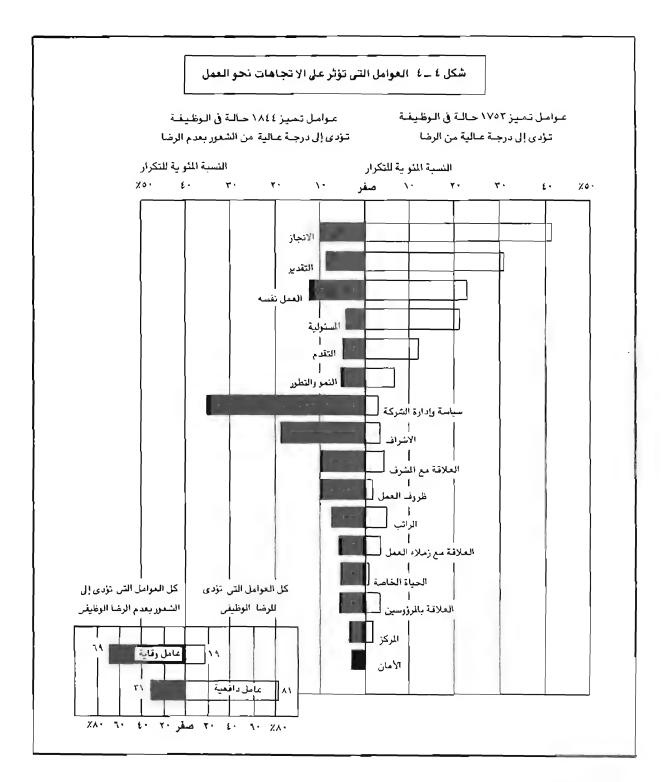
١ ـ أن هناك مجموعة من النظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج، في حالة عدم وجودها، عدم الرضاعند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضروية لعدم حدوث حالة من عدم الرضاعلى الأقل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا (Dissatisfiers)

ا _الأمان الوظيفي.	د ـ سياسات الشركة.
ب ــ الراتب،	و ــ نوعية الاشراف الفني.
جـ ــ ظروف العمل	ز ــ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.
د _المركز.	ح ــ المزايا الاضافية

٢ ـ هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضى إلى مستوى جيد من
 الأداء, فاذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا. وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة و يطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

ا_الانجاز	د ــ المسئولية.
ب _ التقدير	هـــ التقدم في الوظيفة.
ج _مهام العمل نفسه	و ــ النمو والتطور الذاتي.

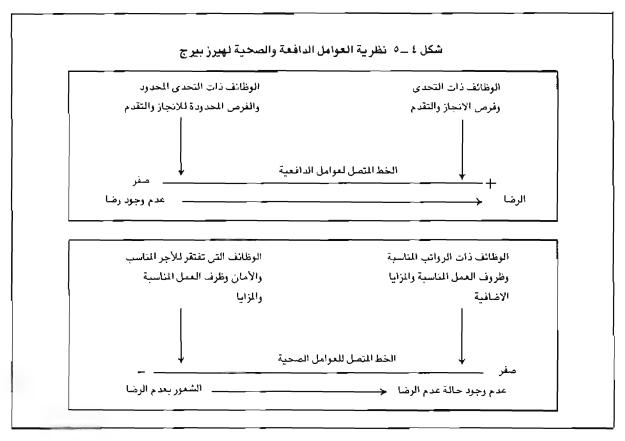
وكما يوضع شكل (٤ ـ ٥) فقد قام هيرز بيرج بتقليص مستويات «مازلو» الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند «مازلو» (مثل الحاجات المادية، وحاجات السلامة، والحاجات الاجتماعية). وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا. فاذا غابت العوامل الصحية عن مكان العمل، فستكون المنتيجة وجود مستويعات عالية من عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة «يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا (او عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل في حد ذاتها.



اعيد طبعها باذن من:

The Harvard Business Review; "One More Time: How Do You Motivate Employees?"; 8y Fredrich Herzburg (Jan/Feb. 1968).

تعادل عوامل الدافعية (Motvators) أو عوامل الرضا (Satisfiers) المستويات الأعلى للحاجات عند «مازلو» وهي العوامل المتعلقة بعدتوى الوظيفة والتي تتحدى القدرات بعدتوى الوظيفة والتي تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد، وتوفير فرص الترقي والنمو والتطور، هي التي تعمل على ترعرع السلوك المدفوع.



ولخاخذ عمال خط التجميع في مؤسسات صناعية مختلفة مثالا. لقد ظلت هذه المؤسسات ولفترة طويلة تعانى من مشكلات حادة تتعلق بالدافعية لدى العاملين، تمخضت عنها نتائج سلبية مثل المعدلات العالية في دوران العمل والتغيب والشكاوى وانخفاض الانتاجية. ولمواجهة هذه المشكلات، أنشأت كثير من هذه المؤسسات برامج لمزايا إضافية باهظة التكلفة، وزيادات كبيرة في الرواتب، وبرامج موسعة للضمان الوظيفي والأقدمية، إلا أن مشكلات الدافعية ظلت كما هي بالرغم من وجود هذه البرامج الكبري.

تركز هذه التفاعلات الادارية، في الاطار الذي قدمه هيرز بيرج، في المقام الأول على العوامل المحيطة بالوظيفة، والتي أدت إلى وصول الأفراد إلى النقطة الافتراضية «نقطة الصغر» من الدافعية. وتتنبأ نظرية العاملين بأن التحسن الذي يطرأ على مستوى الدافعية لا يظهر حينما تركز الادارة على العوامل المحيطة بالوظيفة فقط بل وعلى الوظيفة نفسها أيضا. ومن الممكن أن يحدث ذلك بالتخلص جزئيا من الملل والتكرار المرتبطين بأغلب الأعمال في خطوط التجميع وإنشاء وظائف ترفع من مستويات التحدي في الوظيفة والفرص التي توفر الشعور بالانجاز والتقدم والنمو والتطور الذاتى. وسنتناول هذا الموضوع بتفصيل أكثر في القصل السادس.

لقد حظيت نظرية هيرز بيرج ذات العاملين _مع النظريات المعاصرة للدافعية _بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين. وكما هو متوقع، فقد وردت نتائج مؤيدة" واخرى غير مؤيدة" لتلك النظرية إذ أوضح البحث بصورة مختلفة ما يل :

- (١) قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا في إحدى العينات، فيما يسبب شعورا بعدم الرضا في عينة أخرى.
 - (٢) الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه في التنظيم.

 (٢) الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الاشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء، كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

وبالرغم من الاسهام الكبير الذى قدمه هيرزبيرج، إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقاداً لعدد من الأسباب. يتعلق الانتقاد الأساسى بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية. فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية، والتى تتطلب أن ينظر الأفراد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لا تعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها). كما أن هناك ميلا لذكر أخر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد في هذه المنهجية، وبالتالى، فهى تتجه إلى تجاهل أو إضعاف أثر الأحداث الماضية والتى يمكن أن تكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة. وتتعلق النقطة المنهجية الثانية بطبيعة البيئة الأصلية التى استخدمها هيرزبيرج. وقد تساءل النقاد عما إذا كان من الممكن تعميم نتائج عينة محدودة (أى المحاسبين والمهندسين في بتسبيرج)، على مجموعات مهنية أخرى. فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة لمجموعتى الدراسة عن مجموعات أخرى، مثل المرضات أو مندو بى البيع أو السكرتيرات في بقية المناطق الأخرى للبلاد.

و يضاف إلى ذلك انتقاد، هو أن اهتماما قليلا جدا وجه إلى اختبار مدلولات النموذج بالنسبة للدافعية والسلوك" _ أن التركيز كان على «الرضا» وليس على الدافعية الفعلية للموظف. وكما رأينا في شكل ٤ _ \ (وسنعرض عما قريب في نظريات أخرى للدافعية)، فان الرضا والدافعية جانبان مختلفان. فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين (الصندوق رقم ٣ في الشكل ٤ _ \) بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

آخيرا، وربما يكون الأهم، تعجز النظرية ذات العاملين أن تاخد في الاعتبار الفروق بين الأفراد. ويفترض مدخل هيرز بيرج أساسا أن المعاملين يتماثلون في استجاباتهم لبيئة العمل، فيما يكشف التقصى الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم، على وجه المعموم، يتفاعل أو يستحث بوساطة الوظائف التى تتضمن التحدى، وتتيح فرصا للانجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك أخرون على قدر متساو من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفى، وغالبا ما تنتهى محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئى فقط في هذا الاتجاه.

و بالرغم من تزايد الانتقادات حول جوانب أساسية في النظرية، إلا أنه يتعين على القارىء ألا يقلل من قيمة النظرية أو أثرها. فلنظرية هيرز بيرج، كما لمدخل الترتيب الهرمى للحاجات، جاذبيتها بالنسبة للمديرين المهتمين ببيئة العمل. ويبدو أن المديرين يحسون بالارتياح تجاه طروحات النظرية والنتائج المحدودة للتطبيق في المنظمات، على أنه يلزم على دارس السلوك التنظيمي توخي الحذر في التعامل مع النظريات التي تجنح إلى اللاموضوعية والتي ظهر حولها الكثير من التساؤلات من وجهة النظر العلمية.

نظرية آلدرفير:

ومن المداخل الحديثة للدافعية، والتي تسعى إلى تأسيس «الحاجات الانسانية في أوضاع تنظيمية» ٢٠، نظرية الدرفير، وهي تلخص مدرج «مازلو» إلى ثلاث فئات للحاجات : البقاء (٤) والانتماء (β) والتطور (G).

أما حاجبات البقاء فهى الأشكال المختلفة للرغبات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والمأوى. وتشمل هذه الفئة أيضا _ في المحيط التنظيمى _: الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل. وتقابل هذه الفئة الحاجات الفسيولوجية و بعض حاجات السلامة عند «مازلو».

وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الأخرين في مكان العمل. و يتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الأخرين للحصول على الرضا. وتماثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية و بعض حاجات تقدير الذات عند «مازلو».

أما حاجات التطور فهى كل الحاجات التى تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتى في الوظيفة. و ينتج إشباع حاجات التطور عن تولى الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه. وتشابه حاجات تأكيد الذات ، بعض حاجات تقدير الذات والاحترام لهذه الفئة.

السلوك في المنظمات

شركة هيولت باكارد:

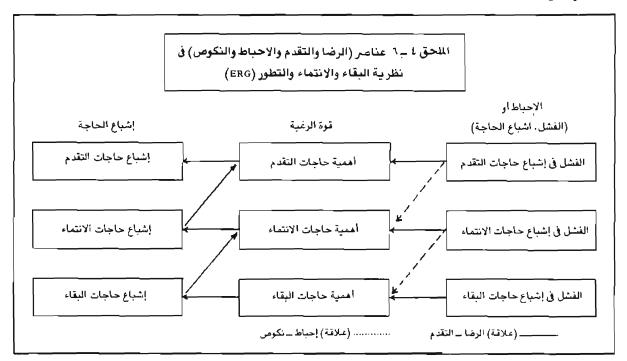
يعتقد جورج فرادنبيرج (G. Fradenburg) أنه رجل محظوظ: لأن الممنع الذي يعمل فيه حمصنع هيوات باكارد بمنطقة خليج سان فرانسيسكو - نظيف وهاديء، وهذه ظروف تشجع على الأداء الجيد، و يعتز فرادنبيرج، الذي يقوم بتجميع أجهزة الاشارات الكهر بائية المعقدة، بصنعته و يقول عن هذا الجهاز: «بأنه معدة صغيرة وجميلة»، ولتسهيل عمله قام بتطو ير بعض المعدات بجهده الذاتي و بدعم من الشركة. و يقول في ذلك «إن الادارة هنا تشجع الأفكار الجديدة -إنهم يوفرون الوقت والمعدات والموارد المالية لمن يعملون مثلي لتطوير العمليات الانتاجية، وعندما تكون سياستهم كهذه فائك تهتم أكثر بالعمل و بمزايا العمل في هذه الشركة».

يعبر فرادنبيرج أيضا عن سعادته بسياسات الشركة الأخرى والمتعلقة بشئون الأفراد مثل برنامج الشاركة في الأرباح، ومع أنه يملك أكثر من ٢٦٠ سهما في الشركة إلا أنه يحس بأنه جزء ضئيل من وحدة كبيرة. كما أنشأت الشركة أيضا جدول عمل مرنا يسمح له بالحضور للعمل في أي وقت يشاء بين السادسة والنصف والثامنة والنصف صباحا و يخرج ما بين الثالثة والربع والخامسة والربع مساء، وعادة ما يكون فرادنبيرج في موقع عمله في تمام الساعة السادسة والنصف صباحا، وهو يفعل ذلك لأنه يستطيع أن ينجز عمله في وقت مبكر بحيث يستطيع أن يتجرع عمله في السكتي الذي يقوم هو وزوجته أن يتمتع بفترة ما بعد الظهر، و يمضى أغلب هذا الوقت الحر في أداء الأعمال اليومية الروتينية في المبنى السكتي الذي يقوم هو وزوجته بادارته.

يبدو أن عوامل الدافعية لدى فراد نبيرج تتضمن الوظيفة وبعض سياسات الشركة التي يعطيها قيمة كبيرة ــوبعبارة أخرى، تسهم كل من العوامل الدافعة والصحية في مستوى دافعيته بشكل كبير .

"The Job Blahs: Who Wants To Work?", Newsweek, March 26, 1973, pp. 79-89.

ماخوذة عن:



Frank J. Landy and Don A. Trumbo; "Psychology of Work Behavior", (Homewood, ill. Dorsey Press 1976), p. 30.

المصدر:

تقوم نظرية البقاء والتطور (ERG) على ثلاثة طروح أساسية :

- (١) كلما انخفضت درجة إشباع أى حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها (أى إشباع الحاجة)، فمثلا، كلما قلت درجة الاشباع لحاجات البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا)، زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات.
- (۲) كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أى اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا)، على سبيل المثال، اشتدت الرغبة في حاجات الانتماء (كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد).
- (٣) كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى اشباع حاجات المستويات الدنيا (أى الاحباط أو الفشل في اشباع الحاجة). فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية) ـ كما يبين شكل ٤ ـ ٢.

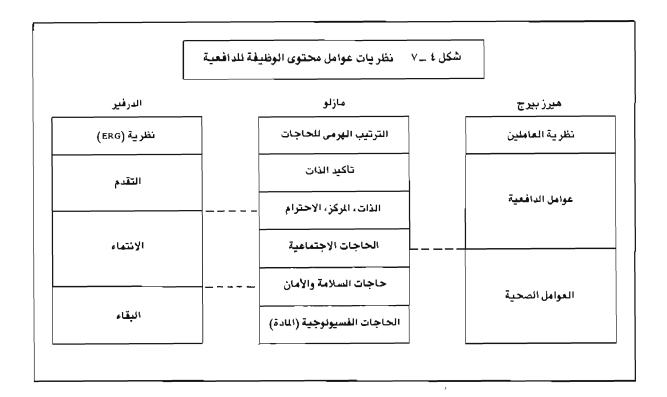
وهناك جانبان هامان تختلف فيهما نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG) عن الترتيب الهرمى للحاجات ينبغى الاشارة إليهما: أولا ـ تقوم نظرية الترتيب الهرمى للحاجات على مدخل الرضا والتقدم؛ أى أن الفرد يتقدم إلى حاجة في المستوى الأعلى حالما يتم إشباع حاجة في المستوى الأدنى. أما نظرية (ERG) من جهة أخرى، فلا تشمل فقط مدخل الرضا والتقدم، بل وعنصر الاحباط والنكوص أيضا. وتشير حالة الاحباط والنكوص إلى الموقف الذي تبقى فيه حاجة من المستويات العليا غير مشبعة أو محبطة، فنتجه الرغبة إلى حاجة في المستوى الأدنى التالى، وكما هو موضح بشكل عالم على المثال، يفضى الاحباط في إشباع حاجات التطور إلى الرغبة الشديدة في إشباع حاجات الانتماء. و يرتبط الاختلاف الرئيسي الثاني بالأول حيث تشير نظرية (ERG) إلى احتمال وجود اكثر من حاجة واحدة نشطة في أي وقت من الأوقات، وذلك بخلاف ما يقول به مدخل الترتيب الهرمي للحاجات.

لننظر في حالة محاسب شاب استخدمته شركة كبرى للمحاسبة. حينما التحق المحاسب بالشركة، كان اهتمامه ينصب في مقدار الراتب، والأمان في الوظيفة، وطبيعة ظروف الهمل (حاجات البقاء). كان المحاسب أثناء الفترة القصيرة التى قضاها في الوظيفة راضيا عن الراتب الذي يتقاضاه والأمان الوظيفي الذي يحسه والظروف التي يعمل فيها (حالة إشباع للحاجة). و باشباع حاجات البقاء، يبدأ محاسبنا في محاولة لتكوين علاقات ودية مع زملائه (حاجة الانتماء وقوة الرغبة). و بعد أن حقق علاقات شخصية رصينة (إشباع لحاجة معينة)، طالب المحاسب بعد مضى فترة قصيرة بترقيته إلى وظيفة أخرى مختلفة عن وظيفته الحالية فيها تحد لقدراته وذات مسئوليات اكبر (حاجة التطور) إلا أن رئيسه الباشر قد أشار إلى أن هذه الترقية غير متوافرة في الوقت الحاضر ولكنها قد تتوافر لاحقا بعد أن يكتسب (المحاسب) خبرة أكثر ترتبط بالوظيفة (إحباط أو فشل في إشباع الحاجة). على ضوء هذا الموقف، بدأ المحاسب في تكثيف جهوده لأداء وظيفته الحالية بأحسن صورة ممكنة ليبرهن للادارة العليا على مقدراته العالية (النكوص إلى حاجات الانتماء).

نظرا لحداثة هذه النظرية، فان الدراسات التى قامت باختبارها محدودة جدا. وقد كشفت هذه الدراسات، التى استخدمت عينة من الطلاب والمديرين وموظفى البنوك، عن تأييد لهذه النظرية بوجه عام أكثر من التأييد الذى لاقاه مدرج «مازلو» أو القاعدة البسيطة للعلاقة بين الحاجة والاحباط (التى تقول: إن الحاجة التى لا يتم إشباعها تزداد قوة، غير أنه لا يوجد ارتباط بين الأنواع المختلفة للحاجات) ٢٠٠٠.

كما أن الانتقادات البارزة التى وجهت لهذه النظرية لم تكن بالقدر الوافر وذلك لحداثة النظرية نسبيا. ومع ذلك فهناك بعض الدراسات الحديثة التى شككت في مدى شمولية النظرية، أى أن هناك شواهد على إمكانية تطبيق النظرية في بعض المنظمات دون الأخرى ٢٠. وترتبط الأسباب التى أدت إلى هذه النتائج، فيما يبدو، بطبيعة العمل العامة في الشركات التى تمت دراستها (انظر الفصل الخامس)، على أن العلماء السلوكيين يعتبرون نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG) كاحدث نظرية وأكثر فاعلية مع توافر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم الحاجة ٢٧.

أما بالنسبة للمديرين، فتقدم النظرية أسلوبا عمليا وأكثر واقعية للدافعية أكثر مما تقدمه نظريات «مازلو» و «هيرزبيرج »كما أنها تساعد على فهم السلوك البشرى في المنظمات بصورة أوضح وذلك لشمولها على عنصرى (الرضا ــ التقدم) و (الاحباط ــ النكوص).



ملخص لنظريات المحتوى:

ركزت نظريات المحتوى الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا عدم الرضا والرغبات. و يلخص شكل (٤-٧) العلاقة بين نظريات المحتوى الثلاث. وتحاول كل من هذه النظريات الثلاث تفسير السلوك الانساني من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الأخريين، و ينبغى على الديرين الا ياخذوا أيا منها منفردة على اعتبار أنها الاطار الوحيد لفهم السلوك في المنظمات.

وكما سنرى لاحقا في الفصل الخامس، فإن النقاد يعرضون عن محاولات تفسير السلوك على أساس الحاجات والرغبات والرضا فقط؛ لأن هذه المداخل لا توفر إلا القليل من المعرفة، حول التصرفات التي يختارها الشخص لاشباع حاجاته. وحتى لو كان الأمر كذلك فإن للناس حاجات وللوظائف عوامل مختلفة تؤدى إلى درجات متفاوتة من الرضا، كما تمثل رغبات الأفراد أبعاداً حقيقية في المنظمات، وقد وفرت هذه النظريات مقارنة ممتازة لمناقشة نظريات النسق والتعزيز للدافعية.

موجز للمدير:

- ١ _ يستحث الفرد لأداء عمل ما عن طريق عدد من العوامل تشمل عوامل فردية (مثل الحاجات والدوافع والأهداف) وعوامل تنظيمية (مثل العمل نفسه والحوافز).
- ٢ كانت أساليب الدافعية الأولى تنظر إلى العامل على أساس أنه كسلان بطبعه ولا بد من مراقبته باستمرار، ولا يمكن حفزه إلا بالمال، فيما ينظر المدخل المعاصر للدافعية إلى العامل على أنه يعمل بدافع من عنده و يسعى للمسئولية والاستقلالية، و يمكن تحفيزه بعوامل أخرى غير المال. وقد انبثقت هذه النقاط من مقارنة أعمال تيلور ونظريتى (X) و (Y) لما كقروقر.

- ٣ ـ تشمل نظريات الدافعية المعاصرة ثلاث توجهات: المحتوى (العوامل التي تثير أو تدفع السلوك)، والنسق (و يتعلق بالاختيار والا تجاه والأهداف)، والتعزيز (عوامل تزيد من احتمال تكرار السلوك المطلوب أو الكف عن تكرار السلوك غير المرغوب).
 و بالرغم من أن كلامن هذه المداخل يتميز بالشمولية و يركز على عناصر مختلفة إلا أنه لم تظهر حتى الأن نظرية عامة للدافعية مسلم بها. و يتعين على المدير تحليل كل موقف من المواقف على أحسن وجه وتطبيق الأساليب أو الطرق التي يعتقد أنها أكثر فاعلية.
- ٤ يركز مدخل «مازلو» للحاجات على حاجات الفرد باعتبارها وسيلة أساسية للدافعية. فاذا كانت الحاجة نشطة، فانها تعمل كعنصر للدفع، وإذا تم إشباعها للحد الأدنى فانها تتوقف عن الدفع، وقد تم تحديد خمسة مستويات يمكن أن ينطبق أى منها في مجال العمل، و بالرغم من الانتقادات التى وجهت لمدخل «مازلو» إلا أنه يبقى كاطار عملى لتفسير عنصر واحد، على الأقل، من عناصر الدافعية وهو الحاجات الانسانية. فللناس حاجات يعملون لاشباعها. و يمكن أن تساعد معرفة الحاجات النشطة لدى الموظف في تفسير النمط السلوكي المعين الذي يظهره ذلك الموظف.
- ٥ تركز نظرية هيرز بيرج ذات العاملين، كمدخل «مازلو» على الحاجات باعتبارها عوامل أساسية للدافعية في الأفراد بو بالرغم من أن النظرية قد انتقدت بشدة، وأنها تتناول عوامل الرضا وعدم الرضا بشكل أساسي، إلا أنها قد أحدثت أثرا ملموسا على وظيفة المديرين، وتتمثل قيمة نظرية العاملين بالنسبة للمديرين، في معرفة عوامل معينة في محيط العمل تثير الدافعية لدى العاملين وعوامل أخرى لا تثير دوافعهم. وقد تختلف هذه العوامل من شركة لأخرى ومن شخص لآخر، مما يصعب مهمة تمييز عوامل الدافعية من غيرها.
- ٦ توفر نظرية الدرفير للبقاء والانتماء والتطور (ERG) أحدث أسلوب للدافعية في إطار الحاجات. فهى لا تقدم للمدير فئات الحاجات الحقيقية الثلاث (حاجات البقاء، والانتماء، والتطور) فقط، بل وتحدد أيضا ثلاثة مكونات للحاجة (إشباع الحاجة، وقوة الرغبة، والاحباط) و بذلك توفر إطارا لمعرفة مستوى السلوك المدفوع لدى الفرد.

أسئلة للمراجعة :

- ١ ـ قارن بين صداخل نظرية مدرج الحاجات، والنظرية ذات العاملين، ونظرية البقاء والانتماء والتطور للدافعية. ما هي أبرز أوجه الشبه والاختلاف بينها؟
 - ٢ _ لماذا تصادف نظرية هيرز بيرج ذات العاملين قبولا لدي المديرين بالرغم من الانتقادات التي وجهت لها من قبل الباحثين المختلفين؟
- ٢ _ يتفق أغلب الخاس على أن لصياغة نظرية (x) و (y) لكفروقر تأثيرا كبيراً على معرفتنا لسلوك الموظف، ومع ذلك يحس كثير من المديرين والباحثين بعدم الارتياع تجاه مدخل بسيط للدافعية ذى جانبين و يعتقدون أن هناك أشياء أخرى بين (x) و (y). ما رأيك في ذلك؟
 - ٤ ـ ناقش أوجه الاختلاف الرئيسية بين الغريزة والتعزيز والنظريات الادراكية؟
 - ٥ _ ما هي الاختلافات الأساسية بين نظريات المحتوى، ونظريات النسق للدافعية؟
 - ٦ ما هي أوجه التقدم الرئيسية التي أحرزها هيرز بيرج وتتفوق على مدخل «مازلو» للدافعية؟
 - ٧ _ اعط أمثلة لعناصر (الرضا _ التقدم) و (الاحباط _ النكوص) اعتمادا على تجاربك الخاصة؟

حالة دراسية عن الدافعية شركة جيتى للزيت ــتكساكو

لم يتم ضم شركة جيتى للزيت بوساطة تكساكو، بدون متاعب فيما يتعلق بالموارد البشرية، وفق ما جاء بمجلة و ول ستريت (٢٥٣). فقد تسببت عملية الضم التى بلغت ١٠ بلايين دولار، وتمثل واحدة من أكبر العمليات في التاريخ الحديث، في إحداث توتر واضطراب وسط موظفى جيتى الذين يبلع عددهم حوالي عشرين ألفا. وتتمثل المشكلة في أنه لا أحد يعرف من سيبقى ومن سيذهب، و يقول أحد مديري شركة جيتى «لا أحد يعرف شيئا ولا أحد يؤدي عملا محدداً باستثناء بعض الأعمال التي يشغل العاملون بها أنفسهم. فالجو هناك كئيب تماما».

لم يكن مستغربا احتمال أن يفقد كثير من العاملين في الشركتين وظائفهم بل إن الشيء غير المألوف هو الفترة الطويلة المضة التي تستخرقها عملية الدمج، وسبب هذا الانتظار قرار اللجنة الفيدرالية للتجارة القاضى بالابقاء على أغلب عمليات جيتى منفصلة حتى تستكمل مراجعة تشريعات تجميع رءوس الأموال والملاحظات العامة حول الموضوع.

يرى كثير من مديرى جيتى أن للجنة الفيدرالية مقاصد حسنة في اتخاذها لقرارها ولكن المشكلة كانت في الجو الكئيب الذي أفرزه القرار وسط الساماليين الذين أحسوا بالقلق تجاه حالة الغموض التي خلفها. و يؤكد أحد كبار التنفيذيين في شركة جيتى أنه «ليس هناك أسوأ من الغموض في حياة الإنسان».

كانت البطالة تمثل مشكلة أخرى أدت إلى انتشار رسومات كار يكاتورية ساخرة مجهولة المصدر وأشعار شاكية بين الموظفين. و يقول مدير أخرى ذلك: «يجب أن تصب هذه الابداعات في عكان ما». ومن أمثلة ذلك ظهور صورة لدير مقنع الرأس يمسك بمطرقة ومعها نشرة صحفية والشفة تورد على لسان المدير قوله: «إننا نرحب بموظفي شركة جيتي الأحباء بأذرع مفتوحة فليس لتكساكو هدف شخصي تسعى إلى تحقيقه». و يظهر عرض أخر في شكل مونتاج لحملة دعائية لشركة جيتي يظهر فيه متسلق جبال وهو يتدلى من حبل مع شعار يقول: «ليس هناك أثمن من الحرية. هذا مقدم لك من العاملين في جيتي لتتأمله» ولكن هناك مقص كبير عليه شعار تكساكو يقطع الحبل الذي يتدلى عليه متسلق الجبال.

طالاً كان الضم والدمج يعنى تشريد الآلاف من العاملين في جيتى وتكساكو فقد عملت وحدتا شئون الموظفين (بالشركتين) زمنا إضافيا. فقد بدىء مثلا في تطبيق برنامج مساعدة العاملين الذي يوفر المساعدة للموظفين المحالين للعلاج بسبب مشكلات نفسية أو غيرها. وسمنارات معالجة ضغوط الوظيفة التى تعقد خلال فترة الغداء، وتدعى كلتا الشركتين أن مزايا ومكافأت إنهاء الخدمة مجزية ووافرة حيث يمنح الموظف راتب شهر لكل سنة خدمة بحد أقصى يعادل راتب سنتين.

و بالرغم من برامج التدريب وأشكال الاتصال الأخرى المتزايدة، مازال هناك الكثير من العاملين الذين يزعمون أنهم لم يتحصلوا على الاجابات التى يحتاجونها وأنهم غير مقتنعين بالاجابات التى حصلوا عليها، يدعى أحد مديرى جيتى الكبار: أن «الكل خائف، وسيكون الحال مختلفا لو كنا نعرف ما إذا كان سيتم تسريحنا خلال ستين يوما أو تسعين يوما، لكن أن تكون معلقا لا تقتل الدافعية لدى الفرد فقط بل تثبت أننا لا نؤخذ في الاعتبار».

أسئلة إرشادية :

- ١ _ اى نظريات الدافعية تنطيق على هذه الحالة؟ ما هي عناصر الدافعية الفاعلة في هذه الحالة؟
 - ٣ _ كيف يمكن لادارة تكساسكو حل مشكلات الدافعية؟
- ٣ _ ماذا يمكن لادارتي الشركتين عمله لتحسين مستوى الدافعية في المدى القريب والمدى البعيد؟

"Uncertainly Racks Jetty Workers", The Wall Street Journal, April 19,1984, p.29.

ماخوذ عن:

تمرين تجريبي عوامل الدافعية في الوظيفة

الغرض من التمرين :

١ ـ النظر في إمكانية تطبيق نظريات الدافعية على عناصر الوظيفة.

٢ _معرفة العلاقة بين الدافعية والفروق بين الأفراد.

المعارف المطلوبة:

على الطالب معرفة المداخل المختلفة للدافعية.

إعداد التمرين:

كون مجموعات من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء تعرين يستمر لمدة تترارح بين ٤٥ دقيقة وساعة. يجب الفصل بين المجموعات وألا يتحدث عضو المجموعة إلا مع أفراد مجموعته.

تعليمات لأداء التمرين:

يعرض شكل (٤ ـ ٨) قائمة باثني عشر عاملا ترتبط باغلب الوظائف في المنظمات.تم تحديد مستو بين معينين فقط للوظائف: (١) مديرو الادارة الوسطى (٢) العاملون في وظائف غير إشرافية أو وظائف الانتاج المباشرة (مثل العمال ذوى الياقات الزرقاء).

١ _واجب الأفراد:

يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بترتيب العوامل الاثنى عشر على أساس تأثيرها على مستوى الدافعية من رقم \ (الأكثر تأثيراً) إلى ١٢ (الأقل تأثيرا على الدافعية) _ (يرجى ملاحظة عدم وجود عوامل متعادلة) على كل فرد في المجموعة تقديم قائمتين لترتيب العوامل: (١) استجابة مديرى الادارة الوسطى لتلك العوامل وفق ما يراه أعضاء للجموعة (إذا ما أعطى هذا التمرين لطلاب المراحل المتقدمة أو للعاملين الذين يدرسون في الفصول المسانية. يطلب منهم ترتيب العوامل وفق تقويمهم لها) (٢) استجابة العاملين في وظائف غير إشرافية (عمال خط الانتاج) حسبما يراها أعضاء المجموعة

٢ ــواجب المجموعة :

تطبق عليهم نفس التعليمات في (١) سابقاً.

ديتم عرض قوائم ترتيب العوامل لكل مجموعة ثم يقوم ممثل لها بعرض الأسباب والمنطلقات التي استندت عليها المجموعة في القرار الذي اتخذته والتفاوت الموجود بين تصنيفات الافراد.

شكل ٤ ـ ٨ عوامل الدافعية

		وصـــــا الغامـــــل
طی العمال ذو و الیاقات الزرقاء	مدير الادارة الوس	
		ــالتقدير : تلقى التقدير من الزملاء والمشرفين أو المرؤوسين لأدائك المشرف. ــالاحساس بالانجاز : الأحاسيس المصاحبة لانجاز العمل، توفير الحلول لمشكلات العمل
		 الختلفة أو الاهتمام بنتائج عمل الشخص.
		ــ التقدم : فرص التقدم أو الترقية على أساس القدرات.
		 المركز: منح المزايا المرتبطة بالوظيفة مثل: السكرتيرة الخاصة، المكتب الأنيق، وجود موقف
		خاص للسيارة، وعوامل الاحترام. أو النفوذ الأخرى.
		 الراتب: لا يغطى النفقات الضرورية فقط، بل يوفر مبالغ إضافية تغطى جوائب ترفيهية
		معينة.
		_الإشراف: العمل مع رئيس كفء في أداء عمله و يهتم بمصالح مرؤوسيه.
		 الوظيفة: أن تكون ممتعة وفيها تحد للقدرات وتوفر قدرا من التنوع والاستقلالية.
		ــالأمان الوظيفي : الاحساس بالطمأنينة والأمان لوظيفتك في الشركة .
		ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
		ــالتطور الذاتي : توفر فرص التطور في الوظيفة وصقل المهارات والقدرات.
		 المزايا الإضافية: قدر ملموس من المزايا التي تغطى جوانب مثل الحماية الشخصية
		ضد الأخطار.
		ــظروف العمل : توفر السلامة والظروف الملائمة لأداء عملك.

Notes:

- 1. R. Thurow, "Assembling Computers Means That Happiness Doesn't Come Till 4:30", Wall Street Journal, June 1, 1981, p. 1.
- Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior (New York: McGraw-Hill, 1975), p.
- 3. Charles Perrow, Complex Organizations (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1972).
- Joan W. Atkinson, An Introduction to Motivation (Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1964).
- 5. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., Organizations (Dallas: Business Publications, 1982).
- 6. M. R. Jones, ed., Nebraska Symposium on Motivation (Lincoln: University of Nebraska, 1955).
- 7. The writings of these individuals are discussed in Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, p. 5.
- 8. Frederick W. Taylor, Scientific Management (New York: Harper & Row, 1911).
- 9. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, 3rd ed. (Dallas: Business Publications, 1979).
- 10. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).
- 11. Ibid., pp. 33-34.
- 12. Ibid., pp. 47-48.
- 13. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).
- 14. Lyman W. Porter, Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes (New York: American Foundation for Management Research, 1964).
- 15. Douglas T. Hall and K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", organizational Behavior and Human Performance, 1968, pp. 12–35.
- 16. Lyman W. Porter, "Job Attitudes in Management: IV, Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Size of the Company", Journal of Applied Psychology, December 1963, pp. 386–97; Lyman W. Porter, "Job Attitudes in Management: II, Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level", Journal of Applied Psychology, April 1963, pp. 141–48; John M. Ivancevich. "Perceived Need Satisfactions of Domestic Versus Overseas Managers", Journal of Applied Psychology, August 1969, pp. 274–78.
- 17. Edward E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept", Organizational Behavior and Human Performance, 1972, pp. 265–87.
- 18. Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette (chicago: Rand McNally, 1976), p. 1309.
- 19. M. A. Wahba and L. G. Birdwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", Organizational Behavior and Human Performance, 1976, pp. 212–40; Gerald R. Salancik and Jeffrey pfeffer, "An Examination of Need–Satisfaction Models of Job Attitudes", Administrative Science Quarterly, September 1977, pp. 427–56.
- 20. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The Motivation to Work, 2nd ed. (New York: Wiley, 1959).
- 21. V. M. Backman, "The Herzberg Controversy", Personnel Psychology, 1971, pp. 155-89.
- 22. D. A. Whitsett and E. K. Winslow, "An Analysis of Studies Critical of the Motivation-Hygiene Theory", Personnel Psychology, 1967, pp. 391-416.
- 23. John P. Campbell et al., Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 354.

- 24. Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth (New York: Free Press, 1972).
- 25. C. P. Schneider and Clayton P. Alderfer, "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", Administrative Science Quarterly, December 1973, pp. 489–505.
- 26. John P. Wanous and A. Zwany, "A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory", Organizational Behavior and Human Performance, 1977, pp. 78-97.
- 27. Clayton P. Alderfer, "A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need Satisfaction Theories". Administrative Science Quarterly, December 1977, pp. 658–69.

Additional References:

COSGROVE, D. J., and R. L. DINERMAN. "There is No Motivational Magic". **Management Review**, October 1982, pp. 58–61.

LUTHANS, FRED and ROBERT KREITNER. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1985.

MATSUI, T., A. OKADA, and T. KAYUYAMA. "Influence of Achievement Need on Goal Setting, Performance, and Feedback Effectiveness". Journal of Applied Psychology, February 1982, pp. 645–48.

PINDER, CRAIG. Work Motivation. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1984.

SCHWARTZ, HOWARD S. "Maslow and Hierarchial Enactment of Organizational Reality". Human Relations, 36 (1983), pp. 933-56.

SMITH, WILLIAM C. "Unifying Customer Needs with Worker Satisfaction". Management Review, June 1983, pp. 49-52.

STEERS, RICHARD M., and LYMAN W. PORTER. **Motivation and Work Behavior**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

SULLIVAN, JEREMIAH J. "Human Nature, Organizations, and Management Theory". Academy of Management Review, July 1986, pp. 534–49.

القصل الخامس

نظريات النسق للدافعية

روى لى لاكوكا (Lee Lacocea) رئيس ومدير عنام مؤسسة كرايزلر واقعة حدثت، حينما زار إحدى كليات إدارة الأعمال الكبرى باحدى الجامعات عندما كان يعمل بشركة فورد:

جرت العادة على أنِ يلتقى أحد العاملين في مجال الأعمال والصيانة، بالطلاب مساء كل خميس. وقد قيل لى «لا تقلق... سيجتمع الطلاب بعد العشاء في القاعة وستحدثهم بايجاز عن مجال صناعة السيارات و يطرحون عليك بعض الأسئلة».

لقد أوجزت، بالفعل، في حديثى عن بيع وصناعة السيارات وفتحت الباب للأسئلة والملاحظات. وقد توقعت، مع مجموعة متألقة كهذه، أن تطرح بعض الاستفسارات النظرية، إلا أننى دهشت، حينما قال لى أحدهم: «كم عدد العاملين في فرع شركة فورد؟» أجبت «يعمل معنا حوالى أحد عشر ألف عامل وموظف»، قال «حسنا، سنمضى اليوم وغدا هنا، فمن يقوم بحفز الأحد عشر ألفا العاملين هناك على العمل أثناء غيابك؟»

لقد كان ذلك السؤال هاما، مازلت أتذكر وجه ذلك الفتى الذي طرح على السؤال، لقد أصاب ذلك الفتى: لأن الادارة لا تعني سوى تحفيز الناس.

إن الطريقة الوحيدة التى يمكنها حفز الناس هى الاتصال بهم... وقد اكتشفت أن أفضل طريقة لحفز الناس ودفعهم للعمل هى إطلاعهم على استراتيجية تحقيق الأهداف ليصبحوا جزءا منها... على أن أوضح لهم أهدافي مثلما يتعين على المديرين الآخرين أن يضعوا أهدافهم مع رؤسائهم أيضا. فإذا ما حققوا تلك الأهداف فلا بد من مكافأتهم بأكثر من كلمات الاطراء. فالمال والترقية هي الاساليب الملموسة للتحفيز التي يمكن لأي شركة أن تقول بأنها الأفضلاً.

ت وفر نظريات المحتوى، التى تم عرضها في الفصل السابق، للمديرين معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة والتى تدفع العاملين للسلوك المدفوع. على أن هذه النظريات، من جهة ثانية، توفر قدرا محدودا من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل، وتوضع قصة لى لا كوكا (السابقة) هذا الاختيار وموضوع السلوك الموجه نحو هدف.

يمثل جانب الاختيار في الدافعية محور ما أطلقنا عليه نظريات النسق للدافعية. وقد تم اختيار أربع نظريات لمناقشتها هنا وهى: نظرية التوقيع، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، ونظرية الهدف. وكما سنلاحظ فان هذه النظريات تختلف عن بعضها في عدة أوجه، إلا أن العامل المشترك فيما بينها يتمثل في أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة، أو غرضا، هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه.

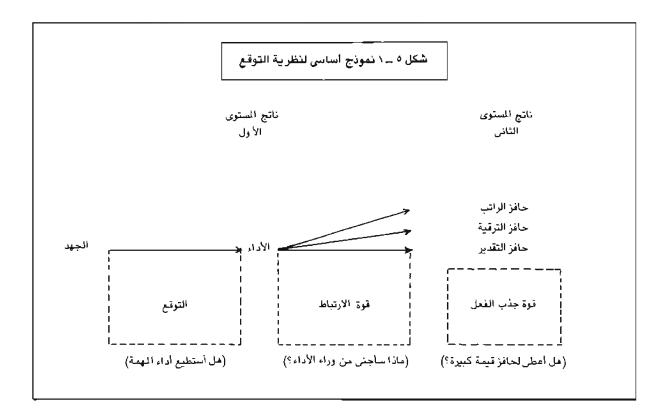
نظرية التوقع:

ترتبط نظرية التوقع، في صيغتها الأساسية، بسلوك الاختيار، وتبين النظرية على وجه التحديد، أن الأفراد يقومون الاستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل يوم في مقابل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ثم يختار ون استراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدى إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة في الراتب). فاذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدى إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك.

قدم «فروم» (Vroom) نظرية للدافعية منطلقا من الأعمال السابقة لكل من تولمان (Tolman) ولو ين (Lowin) وأتكنسون (Atknison) وسماها النظرية الاجرائية أو نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والإداء والحافز المستلم مقابل الإداء.

الناتج:

وهـ و النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين و يمكن تصنيفه كناتج للمستوى الأول أو ناتج للمستوى الثانى. وترتبط نتائج المستوى الأول بنتيجة بذل جهد أكبر في العمل _أو بمعنى أخر تحقيق مستوى معين من الأداء. أما نتائج المستوى الثانى فهى نتائج يتوقع أن تؤدى إليها نتائج المستوى الأول أي أن الناتج النهائى للأداء (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثاني)



التوقسع:

الاعتقاد باحتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء. و بعبارة أخرى عملية، تتعلق المسألة بمدى قدرة المشخص على أداء العمل المخصص له. و بحساب الاحتمالات، من الممكن أن يتفاوت التوقع بين واحد صحيح (يجب ألا أجد صعوبة تذكر في أن أنجز المهمة المعهودة لى في الوقت المقرر أو الوصول إلى أعلى مستويات الأداء) وصفر (مهما بذلت من جهد فلن أستطيع إنجاز العمل في الوقت المقرر).

فئة الارتباط:

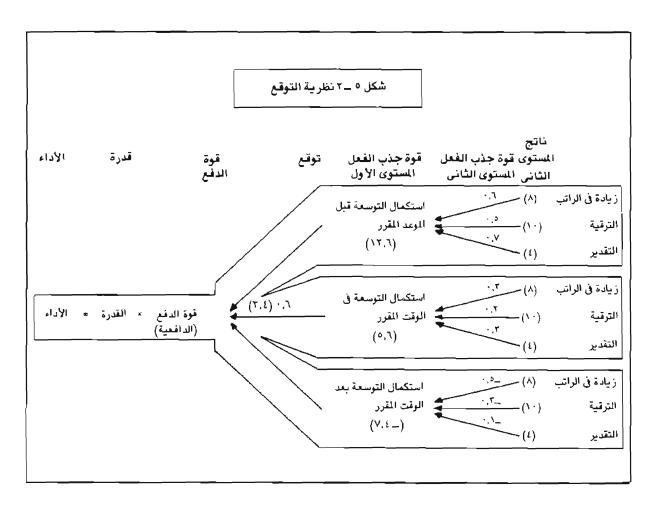
تشير إلى العلاقة بين ناتج المستوى الأول وناتج المستوى الثانى، أى مدى ارتباط مستويات الأداء وحوافز الأداء. فقوة الارتباط، مثلها مثل الارتباط الاحصائى، تتراوح بين (+۱) و (-۱). فاذا كان ناتج المستوى الأول يؤدى دائما إلى ناتج المستوى الثانى («يكافأ المستوى العالى المتواصل من الأداء بزيادة كبيرة في الراتب»)، تكون قوة الارتباط (+۱). فاذا لم تكن هناك علاقة بين الأداء والحوافز («لا تكافيء المنظمة الأداء الجيد بالمرة») تقارب قوة الارتباط صفرا.

قوة جنب الفعل:

وهى قوة ميول أو تفضيل الفرد لناتج معين. وبعبارة أخرى، تتعلق قوة جذب الفعل بالقيمة التى يضعها الفرد لحوافز معينة مثل الزيادات في الراتب، والترقيات والتقدير، وما إلى ذلك. و يمكن أن تكون لقوة جذب الفعل قيم سلبية وإيجابية، ففى محيط العمل يمكن أن نتوقع أن تكون للزيادة في الراتب قوة جذب وليجابية، فيما قد يكون لنتائج أخرى مثل: التانيب، قوة جذب سلبية بعبارة أخرى، قد لا تكون لها قيمة كبيرة.

القوة الدافعة للأداء: وهن نتيجة للعملية الادراكية السابقة وتتعلق بمدى الجهد الذى يقرر الشخص بذله في العمل، والأنماط السلوكية التى تصدر عنه (أى الاختيار) أخيرا، فإن الرغبة في الأداء بجد وتنفيذ ذلك فعليا تهيئها قدرة الشخص أى مقدرته على السلوكية العينة. وبعبارة أخرى تطبيقية، إنها تعنى ما يستطيع الانسان عمله، وليس ما ينوى أو يرغب في عمله.

لتوضيح نظرية التوقع، ننظر في حالة مساعد إدارى يعمل في مستشفى كبير في إحدى المدن، حددت له مسئولية وسلطة تنسيق عملية توسيحة توسعة كبرى للمستشفى. وكما هو موضح في شكل (٥ ٢)، فان المساعد الادارى يعتقد بأن هناك ثلاثة احتمالات لنتائج المستوى الأول (إتمام التوسعة قبل الموعد المحدد، أو في الموعد المقرر أو بعده) يمكن أن تؤدى إلى ثلاثة نتائج، على الأقل، في المستوى الثاني (زيادة في الراتب أو ترقية أو تقدير للانجاز).



العنصر الأول:

مقدار ناتج المستوى الأول = حاصل ضرب (جذب الفعل للمستوى الثانى في قوة ناتج المستوى الثانى) = و \cdot يشير العنصر الأول إلى أن مقدار ناتج المستوى الأول يساوى ناتج حاصل ضرب جذب الفعل للمستوى الثانى في قوة ناتج المستوى الثانى . وكما يلاحظ في شكل (\sim 1 للمنتوى الثانى أن مقدار ناتج المستوى الثانى . وكما يلاحظ في شكل (\sim 1 للمنتوى الثانى . (\sim 1 للمنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى . (\sim 1 للمنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى . (\sim 1 للمنتوى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى المنتوى المنتوى الثانى . (\sim 1 للمنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى . (\sim 1 للمنتوى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى الثانى المنتوى ال

العنصر الثاني:

يخص على أن قوة الدفع أو الدافعية للأداء تساوى حاصل ضرب ناتج جذب الفعل للمستوى الأول × التوقعات بأن ذلك الجهد يؤدى إلى ذلك الناتج المعين. فبالنسبة للمساعد الادارى في مثالنا، فإن القوة أو الدافعية لكل ناتج في المستوى الأول تعادل 7.7 أي = يؤدى إلى ذلك الناتج المعمل قبل الموعد المطلوب وتساوى 7.7 أي = $(7.0 \times 7.)$ لتمام العمل في الموعد المحدد. $(7.0 \times 7.)$ أي = $(7.0 \times 7.)$ لتمام العمل بعد الموعد المحدد.

ووفق ما تقول به نظرية التوقع، فإن الأفراد يختارون التصرفات أو أنماط السلوك التي تؤدى إلى الحصول على الحوافز الرغوب فيها. إذن سيكون اختيار المساعد الادارى للسلوك الدافعي هو محاولة إتمام العمل في الامتداد الجديد للمستشفى قبل الموعد الحدد

نموذج لجموعات مركبة من عوامل نظرية التوقع	نموذج ٥ ـ٣
---	------------

القوة او الدافعية	التوقع (سيؤدي الجهد إلى (الأداء)	قوة الارتباط (يؤدى الأداء إلى الناتج)	قوة جنب الفعل (قيمة الناتج)	الحالة
عالية	عال	عالية	عالية	\
منخفضة	منخفض	قياله	عالية	۲
منخفضة	عال	منخفضة	عالية	7
متوسطة	متوسط	متوسطة	متوسطة	٤
منخفضة	عال	عالية	منخفضة	٥
منخفضة	منخفض	منخفضة	منخفضة	٦

قد يلاحظ القارىء اللماح أن طبيعة العنصرين اللذين تمت صياغتهما لتحديد قوة الدفع أو الدافعية تضاعفية، أى لتكون الدافعية في مستوى عال أيضا كما يوضح شكل (٥-٣). ومتى كان أي من هذه العوامل منخفضا، انخفضت قوة الدافعية الناتجة أيضا. فقد تمثل الحالة الثانية في شكل (٥-٣)، على سبيل المثال، موقف الادارى في المستشفى في مثالنا السابق، حيث، مهما تكن القيمة المعطاة للحوافز أو الطريقة التي يكافأ بها الأداء في المنظمات في المستشفى في مثالنا السابق، حيث، مهما تكن القيمة المعطاة للحوافز أو الطريقة التي يكافأ بها الأداء في المنظمات في مناك القدر الكافي من الوقت أو الموارد المتاحة له ليؤدي أداء ممتازا (أي توقعات منخفضة)، كما يمكن أن توضع الحالة الثالثة موقفا يستطيع فيه الادارى أداء عمله وأن تقدر فيه الحوافز، إلا أنه من المعروف، وعلى ضوء التجربة السابقة أن هذه المنظمة لا تكافيء الأداء للمتاز، وعلى ذلك تكون النتيجة انخفاض قوة جذب الناتج و بالتالي انخفاض في مستوى الدافعية.

العنصر الثالث:

(الأداء = القوة «الدافعية» × القدرة) في شكل (٥ _ ٢) يوضح أن الأداء الفعلى هو ناتج حاصل ضرب قوة الفعل (الدافعية) × قدرات الفرد، و يتعلق ذلك، في جوهره، بما يريد الشخص عمله (الدافعية) وما يمكنه أن يفعل (القدرة). ولكن يستطيع الاداري (في المثال السابق) أن يكمل التوسعة المقترحة قبل الموعد المحدد، يلزم أن تكون الدافعية والقدرة (مثل مهارات إدارة ومراقبة المشروعات) لديه عاليتين بقدر متساو.

تعرضت نظرية التوقع، منذ ظهور نموذج فروم (vroom) الأساسى لأربعة تطورات على الأقلا. اولا، تم توسيع النظرية من خلال الشمييز بين النتائج الخارجية (مثل الراتب والترقية) والنتائج الذاتية (مثل التقدير والانجاز والتطور الذاتى). وتشير قوة جذب الفعل الخارجية إلى النتائج الذري لفرد من الأخرين لقاء أدائه، فيما ترتبط قوى جذب الفعل الداخلية بالوظيفة نفسها.

ثانيا، تم التمييز أكثر بين نوعين من أنواع التوقعات يتعلق التوقع الأول بالعلاقة المدركة بين الجهود المبذولة ونتائج المستوى الأول مثل الأداء أو إنجاز أهداف العمل. و يتعلق التوقع الثاني، الذي يماثل مفهوم قوة الارتباط لفروم، بالعلاقة بين نتائج المستوى الأول مثل الأداء) ونتائج وحوافز المستوى الثاني (مثل الراتب أو التقدير أو الانجاز). وقد أصبحت هذه التوقعات تعرف بالتوقع الأول ت (الجهد _ الأداء) والتوقع الثاني ت (الآداء _ المكافأة أو الحافز) أو الاحتمالين الأول والثاني .

يتعلق القطور الشالث بالتوسع في النظرية لتشمل الآثار المحتملة لمتغيرات تتعلق بالعمل على المتغيرات الرئيسية للنظرية ...
وتشمل عمليات التنقيح تلك :

- (١) الأثر المحتمل لعوامل الشخصية (مثل تقدير الذات والثقة بالنفس) في تكوين مدركات التوقع.
 - (٢) أثر التجارب السابقة على تطورات التوقع.
- (٣) تضمين عوامل مدركات الدور والظروف البيئية على اعتبار أنها عناصر محتملة التأثير على العلاقات مع الدافعية والأداء الفعلي⁶.

اخيرا تم توسيع النظرية لتشمل عامل الرضا المتعلق بالعمل'. و ينظر إلى الرضا، وفق النموذج الجديد، كنتاج للأداء الفعلى والحوافز النظيمية الله المنطقة الله والحوافز التنظيمية الله بن سيتم تناولهما لاحقا في هذا الكتاب.

تزايد عدد أعمال البحث التى تناولت نظرية التوقع منذ ظهور نموذج فروم بشكل ملحوظ٬٬ وقد اظهرت الدراسات المنشورة حول بحوث نظرية التوقع ثلاث نقاط:

- (١) تبين أن توقعات أبعاد الجهد للأداء والأداء للحافز، بوجه عام، ترتبط إيجابيا بنتائج الأداء والرضا لدى الفرد،
 - (٢) يبدو أن لعوامل الشخصية أثرا على توقعات الفرد وإدراكه لقوة جذب الفعل.
- (٣) أن قدرة التنبؤ لنموذج التوقع، فيما يتعلق بالأداء والرضا، لا تزيد كثيرا حينما يتم دمج التوقعات وجذب الفعل (بالمضاعفة أو بالاضافة) مقارنة مع علاقات العاملين المشار إليها في بند (١) سابقاً ١٠

و بالرغم من أن أعمال البحث المستعرة حول نظرية التوقع مشجعة أكثر من البحوث التى أجريت حول نظريات المحتوى، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي ظهرت :

اولا _يشير لولر (Lawler) وصتل (Sutle) إلى أن نظرية التوقع قد أصبحت معقدة بالدرجة التى فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها، كما أن المتغيرات الموجودة بنظرية التوقع قد تم قياسها باستخدام الاستبيانات المسحية التى تختلف _عادة _من باحث لأخر ولم يتم الاستيثاق من محتها عملياً (الذلك فان المقارنات التى تجرى من دراسة لاخرى في موضع شك.

شانيا _وترتبط ارتباطا وثيقا بالشكلة الأولى، أن التعقيد في النموذج يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة متكاملة. فالدراسات التي وصفت بأنها قد حاولت اختبار كل المتغيرات المتضمنة في إطار نظرية التوقع، قليلة جدا. واخيرا، فان هناك دليلا ضعيفا على أن الأفراد يقومون ذهنيا بالعمليات الحسابية المعقدة التى يتطلبها النموذج قبل بذل الجهد فى أداء العمل. ولا شك أن أداء العمل عند اداء العمل. ولا شك أن داء العمل وقوة الارتباط وقوى جذب الفعل هى مفاهيم يمكننا أن نر بط بينها ذهنيا عند اداء العمل. ولا شك أن دافعيتنا تتأثر باجاباتنا على أسئلة مثل «هل يمكننى أداء العمل؟ وماذا سأجنى من وراء الأداء المتفوق؟ وهل لحوافز الأداء الجيد (أو الأداء الردىء) قيمة بالنسبة لى؟» أما مسألة ما إذا كانت هذه المفاهيم تعمل باستقلال عن بعضها للتنبؤ بالدافعية أو مجتمعة في صيغة أو معادلة رياضية فموضوع بحث مستمر.

وبالرغم من وجود مشكلات كبيرة في نظرية التوقع، إلا أن هناك دلالات معينة للممارسة الإدارية:

اولا _يستطيع المدير توضيع وزيادة توقعات بذل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوس عن طريق استخدام التدريب والتوجيه، وإتاحة الفرصة له للمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

ثانيا - يجب أن تكون المكافأت مرتبطة بتلك الأنماط السلوكية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة وأن يكون ذلك واضحا بالنسبة للأفراد. ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز في المنظمات وضرورة ارتباط الحوافز باداء الأفراد.

واخيرا، يختلف الأفراد حول القيمة (قوة جذب العقل) التى يعطونها للحوافز التى يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم. ويتعين على المديرين، إذن، التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذى تقدمه المنظمة. كما يمكن أن توفر نظرية المتوقع للمديرين إطارا لتوضيع اتجاه سلوك العاملين والتركيز على مؤثرات تنظيمية معينة يمكن أن يكون لها أثر على سلوكهم المدفوع.

نظرية العدالة:

يطلق على ثانى أساليب النسق للدافعية مصطلح نظرية العدالة أو الانصاف، وهى تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التى يتسلمونها ومقدار الجهود التى يبذلونها، فانهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت. إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيرا، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. و يشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذى يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتى أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم أدمز (Adams) الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

تشير المدخلات، في نظرية العدالة، إلى عوامل مثل: الجهد، والمهارات، والمعرفة، وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافأت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالانجاز والمركز.

يفترض أدمر أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين أخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا. فاذا لم تكن النسب متساوية، ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت. ويوضح شكل (٥ -٤) احتمالات التعادل والتفاوت لأحد العاملين كمثال. ويعرض الشكل عملية مكونة من ثلاث خطوات:

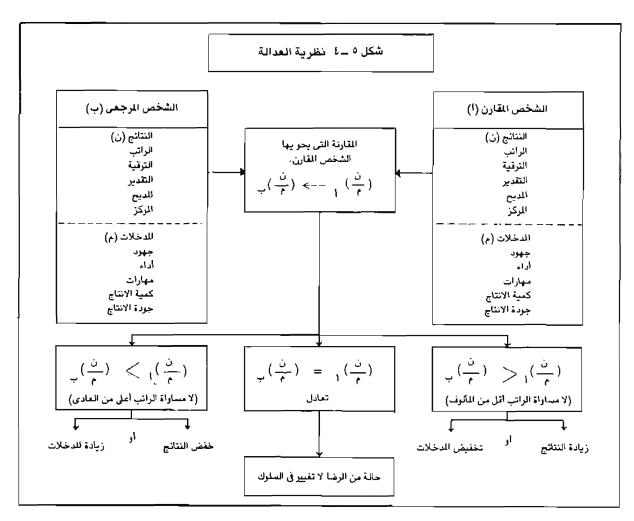
- (١) مقارنة نسب النتائج / المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المرجع ،
 - (٢) اتخاذ القرار (المساواة = الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا) .
 - (٢) السلوك المدفوع لتخفيف عدم الانصاف (أو التفاوت).

هناك عدد من الإنماط السلوكية التي يستطيع الفرد اتباعها للتحول من وضع مجحف: أولا ـحينما تكون حالة الاجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة الناتج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادى مثلا)، فقد يسعى هذا الشخص إلى تحسين الناتج. فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعتقد أنه يتقاضى راتبا أقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة، يمكنه أن يطالب بتعديل في دخله، مثل: التعديل في علاوة غلاء المعيشة، أو في مقدار الراتب الأساسى، واسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله بخفض إنتاجيته أو بزيادة الفترات التي يقضيها بعيداً عن عمله، والإسلوب الثالث

الذى يمكن اتباعه لتعديل حالة الاجحاف: حالة تقاضى راتب أقل من المألوف هو أن يستبدل الشخص المرجعى بأخر بحيث تكون المقارنة أكثر واقعية – أما في الصاب في حالة اللا مساواة لا المقارنة أكثر واقعية – أما في الصاب في حالة اللا مساواة لانها أكبر من نسبة الشخص المرجعى (كان يكون الراتب أكثر مما يجب)، فإن الشخص يتجه (مدفوعا) إلى إزالة حالة اللا مساواة بخفض النتيجة أو، على الأرجح، زيادة المدخلات (الجهود).

وحينما ترتبط النتائج بنظام الأجر بالساعة أو بالقطعة (الحافز) تتنبأ نظرية العدالة بحالات لها أهميتها بالنسبة للمديرين كما يوضح شكل (٥-٥)، ففى حالة الراتب الأقل من العادى حيث يؤجر الفرد بالساعة، يتم علاج مشكلة الاجحاف عن طريق خفض الانتاج من حيث الكمية والجودة معا. أما في حالة نظام الأجر بالقطعة فيتم تخفيف الاجحاف على الفرد بزيادة كمية الانتاج ولكن مم خفض درجة جودة المنتج. وهناك إطار مماثل لحالة الأجر الزائد عن المعتاد موضح بالشكل نفسه.

ركزت أغلب الدراسات التى تمت حول نظرية الانصاف على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، وعلى الجهد أو الأداء باعتباره العناصل الرئيسي في المدخلات الوقد أيدت الشواهد في كثير من الدراسات، على وجه العموم، حالة الأجر الأقل من الاستحقاق، فيما انحسر التأييد بالنسبة لحالات الأجر الأعلى من المعتاد بسبب المشكلات الناشئة عن محاولة تعريف مصطلح «الأجر الأعلى من المعتاد» أو إعطائه مضمونا عمليا محدداً ١٠٠ . كما أوضحت دراسات أخرى أن هناك عوامل ديمغرافية مثل النوع (Scx) ونظم القيم (Valve Systems) قد أثرت على مدركاتنا للعدالة ١١٠ .



أشار البحث أيضا إلى مشكلات معينة ترتبط بنظرية العدالة: أولا سلم يتم تصنيف الشخص المرجعى في كثير من الدراسات الواردة وهذه مشكلة أقل تأثيرا بالنسبة للتجارب المختبرية، عنها في الدراسات الميدانية، أما في الدراسات الحديثة، فيترك للفرد استخدام معيار مستمد من ذاته للمقارنة (مثل التجارب السابقة والمعتقدات والأفكار التي تنشأ بمرور الزمن) بدلا من تحديد شخص معياري^{١٧}. و يساعد ذلك ليس فقط في حسم مشكلة من يكون الشخص المرجعين (أو المعيار) بل أيضا مشكلة استخدام اشخاص مرجعيين متعددين لنتائج متعددة.

شانيا حمشكلة الاعتماد على الدراسات المختبرية أكثر من اللازم لاختبار النظرية. وهنا تبرز أهمية مسألة التعميم على منظمات حقيقية ومديرين حقيقيين. فقد كانت الدراسات القليلة التي تمت تثبت أن الاجحاف (أي الأجر الأقل من المعدل) أداة رئيسية للتنبؤ بدوران العمل والتغيب^١٠.

ثالثا - تؤيد غالبية الدراسات، على وجه العموم المفاهيم المتعلقة بالأجر الأقل من المستحق، فيما لم تظهر بحوث تسند مفهوم الأجر الأعلى من المستحق حتى الأن. وقد لا يبدو ذلك غريبا على أرض الواقع، إذ كم من الأفراد في المنظمات يقرون بانهم يتقاضون اكجر الأعلى من المستحق، فإن أسهل طريقة لتحقيق الإنصاف اكثر مما يستحقون؟ فإذا أدرك شخص ما، ابتداء، حالة من حالات الأجر الأعلى من المستحق، فإن أسهل طريقة لتحقيق الانصاف هي تغيير المعيار أو الشخص المرجعي، أخيرا، ركزت النظرية كلية على الناتج النقدى، فيما أوضح التوجه العام لنظريات الدافعية الحديثة والمعاصرة - أن المال ليس هو العامل الوحيد الذي يحث الناس و يدفعهم للعمل، كما بينا ذلك سابقاً.

توفر نظرية العدالة أو الانصاف، على الآقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها في الاعتبار؛ ـ اولا ـ التركيز على المكافآت العادلة للموظفين. فحينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكافئون على أساس عادل، تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والانتاجية.

شانيا - أن القرار المتعلق بالانصاف (أو عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخصى، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الأخرين الذين داخل وخارج المنظمة، و بمعنى أخر، ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط، بل كم يتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أو وظائف مماثلة، أخيرا، قد ياخذ رد فعل الأفراد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة، فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغييرات في المدخلات وتغييرات في النتائج، يتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التي تدرك بها حالة اللامساواة، إما أجر أقل من المعتاد أو أجر أكثر من المستحق.

ولنظرية الانصاف جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين بالرغم من أوجه القصور الكامنة فيها. فكم من مرة كان الواحد منا في موقف اعتقد فيه أن المكافآت التى نتلقاها نظير جهودنا لم تكن مناسبة، خاصة عندما نقارن أنفسنا بالآخرين. وعلى ذلك يصبح فهم الاسلوب أو الطريقة التى نخفف بها من حالة اللامساواة من أهم المهارات التى يتعين على المديرين تنميتها.

	شكل ٥ ـ ٥ تنبؤات نظرية العدالة في حالات نظام الأجر بالساعة والقطعة		
الأجر الأعلى من المعتاد	الأجر الأقل من المعتاد		
نظام نظام الساعة	نظام نظام الساعة الماعة	عمية الانتاج	
نظام بظام الساعة	نظام نظام الساعة	بودة الانتاج	

نظرية التعزيز:

وفق ما عرضناه في الفصلين الثالث والرابع فان التكيف الاجرائي، الذي نشأ عن أعمال اسكنر (Skinner) بشكل أساسي، هو أحد أساليب تعزيز مفهوم التعلم. سنتناول في هذا القسم الكيفية التي يمكن بها النظر إلى التكيف الاجرائي كنموذج للدافعية يتعلق باشارة وتوجيه وتعديل السلوك في المنظمات والمحافظة عليه. و بعبارة أخرى، سنشير إلى أنه في حالة تعزيز السلوك بالصورة المطلوبة، فنانه من الممكن زيادة احتمال الأنماط السلوكية المرغوب فيها وإضعاف احتمال حدوث الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

التكيف الإجرائي في الدافعية :

بالرغم من عدم وجود نظرية متفق عليها للتكيف الاجرائي، إلا أن هناك مجموعة من الأسس والمباديء الأساسية:

اولا - هناك تركيز على السلوك الموضوعي القابل للقياس (مثل عدد الوحدات المنتجة والالتزام بالميزانية والجداول الزمنية) في مقابل الحالات الكامنة في داخل نفس الفرد (مثل الحاجات والدوافع والبواعث وخلافها) التي يصعب قياسها وملاحظتها. فالاهتمام ينصب على السلوك نفسه الذي يمكن ملاحظته وقياسه.

ثانيا مناك تركيز على ما يسمى ب«الارتباطات المتبادلة في التعزيز» الذي يشير، كما ذكر في الفصل الثالث إلى التتابع بين المثير والاستجابة أو السلوك الفعلي للموظف ونتائج ذلك السلوك (التعزيز). وفي عبارة مبسطة، إذا تصرف الفرد في موقف معين (أي المثير) في مجال العمل تصرفا مرغو با فيه من قبل المنظمة (الاستجابة)، فيلزم أن يتلاءم الجزاء (أي نتيجة السلوك) مع السلوك. ومن وجهة نظر الدافعية، فإن الشخص يدفع أو يستحث للقيام بتصرف معين باستخدام مثيرات ونتائج أو مكافأة نظير ذلك التصرف، وهذا في جوهره يعنى أن السلوك المدفوع قد تم تعلمه، فعلى سبيل المثال، إذا ذكر مدير المبيعات لأحد مندو بي البيع أنه إذا وصلت نسبة مبيعاته إلى ١١٠٪ بنهاية ربع السنة (أي المثير) فسيتلقى مكافأة بنسبة ١٠٪ من مبيعاته (أي النتيجة). فإذا تم تحقيق هذا المهدف ومنحت المكافأة فلن ينشأ سلوك مدفوع فحسب، بل إن أي مثير مماثل في المستقبل سيحدث استجابة مماثلة من قبل مندوب المبيعات، و بعبارة أخرى ستتم المحافظة على السلوك المدفوع. وسيتم تناول أنواع التعزيز في القسم الذي يلى.

ثالثا حكلما قصرت الفترة الزمنية الفاصلة أو الجدول الزمنى للتعزيز بين استجابة الموظف (أداؤه) وتقديم عامل التعزيز (لكافأة أو المنتيجة) كان أثر عامل التعزيز على السلوك أكبراً، ولنأخذ مثلا مديرة المخزون لمحل بيع بالتجزئة التى بقيت لوقت متاخر من الليل لتتأكد بأن البضائع محفوظة ومعروضة بصورة مناسبة للتصفية في اليوم التألى، وبما أن مدير المتجر قد طلب المساعدة خصيصا للتصفية فقد دهشت مديرة المخزون لأنها لم تسمع شيئا يتعلق بأدائها، أخيرا، و بعد مرور أسبوع أثنى عليها الدير لأدائها السابق، وفكرت المديرة للحظة «لو كان ذلك مهما لهذه الدرجة فلماذا انتظر المدير كل هذا الوقت ليقول شيئا؟» فلو كان المدير قد أثنى على أدائها في اليوم التالي مباشرة، مثلا، لكانت الصلة بين المثير (طلب المدير للمساعدة) والاستجابة (العمل بعد وقت الدوام بالنسبة لمديرة المخزون) والنتيجة (تقدير الأداء الجيد) أقوى. فكيف ستكون استجابتها لطلبات مماثلة في المستقبل؟

يتعلق المبدأ الرابع والأخير بقيمة وحجم عامل التعزيز ? . و بعبارات اصطلاحية : كلما ارتفعت قيمة وحجم عامل التعزيز بالنسبة للفرد زاد التأثير على السلوك اللاحق . ولنفترض أن رئيس شركة صغيرة للأخشاب في اوريغون (Oregon) يمنح كل عامل من عماليه ديكا روميا كبيرا في عيد الشكر (Thanksgiving) ومبلغ مائة دولار منحة لنجاحهم في تسليم (طلبية) مستعجلة في موعدها . قد يسر أحد عمال المصنع لهذه المكافأة إذ أن فرصة الديك الرومي ستساعده في إطعام ثمانية أطفال في مناسبة العيد ، علاوة على أن المنحة ستعينه في مشتريات لوازم عيد الميلاد . أما بالنسبة لمراقب العمال في المصنع ، منجهة ثانية ،فقد يقول «لقد أجهدت نفسي كثيرا في تلبية تلك (الطلبية) الضخمة وكل ما لقيته نظير ذلك بضع بنسات (هللات) وطائر ميت . يشير هذا المثال إلى أن الناس يتباينون في ردود فعلهم تجاه عوامل التعزيز .

تصلح المبادىء الاساسية الأربعة لنظرية التعزيز السلوك المقابل للقياس، وظروف التعزيز، والجداول الزمنية للتعزيز، وقيمة وحجم عامل التعزيز كأساس لهذا الأسلوب من أساليب الدافعية. ونسبة لاهمية ظروف التعزيز والجداول الزمنية فسنتناولها بالتفصيل.

ظروف أو أنواع التعزيز:

هناك على الأقل، أربعة أنواع للتعزيز تتوافر بالنسبة للمديرين لاجراء تعديل في دافعية العامل:

- (١) التعزيز الإيجابي (٢) العقاب (٣) التعزيز السلبي أو تعلم التجنب (٤) الانهاء ٢٠.
- (۱) التعزيز الايجابى: يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أوسلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد. فعلى سبيل المثال، يعهد إلى أحد المهندسين مهمة تصميم معدة جديدة (مثير)، يبذل هذا المهندس قدرا كبيرا من الجهد لينجز المشروع في موعده (استجابة). يراجع الرئيس المباشر العمل ولا يكتفى فقط بالثناء على المهندس لعمله بل يوصى، مثلا، بزيادة في راتبه لادائه المتفوق (تعزيز إيجابي).
- (٣) العقاب: يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد. ومثلما يقوى التعزيز الايجابى سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك. فمثلا، يعطى العاملون بنظام الساعة في مصنع للبلاستيك ساعة لتناول وجبة المغداء (مثير)، فاذا دأب العامل على أن ينفق ساعة ونصف الساعة لتناول وجبته (استجابة) يستدعيه المشرف و يو بخه على هذا السلوك (عقاب)، على أمل أن يؤدى هذا العقاب إلى تغيير استجابة العامل في اتجاه السلوك المقبول.
- (٣) المتعزيز السلبى أو المتجنب: وهو نوع أنواع التعزيز الذى يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب. كما هو الحال مع المتعزيز الايجابى. وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح: تعلم التجنب. لناخذ المعامل الذى ينفق أكثر من ساعة لوجبة الغذاء مثالا مرة أخرى. لتجنب انتقاد المشرف، يحاول العمال الآخرون الالتزام بساعة المعاداء، وينبغى التمييز بحرص بين التعزيز الايجابى، وتعلم التجنب، ففيما يعمل الفرد في حالة التعزيز الايجابى وغلم التجنب، بجد ليتفادى النتائج غير المرغوب فيها للمثير وفي كلتا الحالتين يقوى السلوك المطلوب.
- (٤) الانهاء أو التوقف: بينما يستخدم التعزيز الايجابى، وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن استخدام العقاب والانهاء كأساليب للتعزيز، للتقليل من أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه. فالانهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الايجابى عن استجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق، و باستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفى الاستجابة أو السلوك تلقائيا في النهاية دوفي وضع تنظيمي فعلى، قد تقدم إحدى الشركات مثلاء لبائعيها مكافأة عن كل طلب يرد من زبون جديد. و يفضى هذا إلى أن يبذل البائعون جهودا أفضل للحصول على منافذ بيع جديدة، و بعد مرور فترة من الزمن، تقوم الشركة بتقويم نظام المكافأت فتجده مكلفا فتلغيه. ولعدم وجود مكافأت إضافية (أو تعزيز) نظير الجهد الاضافي للحصول على مبيعات إضافية، يخفض البائعون جهودهم إلى المستويات العادية، و بذلك تكون الشركة قد تسببت في انطفاء هذا السلوك من جانب البائعين فيها بازالة التعزيز. ونجد ملخصا لطرق التعزيز الأربع معروضا في شكل (٥ ٦).

إن البهدف من كل من أنواع التعزيز الأربعة ـ تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة. و ينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب. و يعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها.

حداول التعزيز:

يعرف الأسلوب الذي يتبع في منح النتائج أو المكافأت مقابل سلوك الموظفين، بجداول التعزيز، و يوجد نوعان من هذه الجداول: المستمرة والمتقطعة، فأما الأولى فتتضمن الموقف الذي يتم فيه تعزيز السلوك كلما حدث، فالعامل الذي يقوم بتجميع الآلة الحاسبة الصغيرة يعرف أن سلوكه صحيح (أي التدعيم) عندما تجتاز الوحدة المجمعة اختبار الجودة.

شكل ٥ _ ٦ أنواع التعزيز

النتيجة أو الكافاة	الاستجابة	الشير	نوع التعزيز
رُّيادة في الواتب المتقدير النناء	بودى الفرد عمله بمستوى عال (السلوك المرغوب)	يكافا الأداء المتفوق في المنظمة	التعزيز الايجابى يزيد استخدامه احتمال تكرار السلوك المرغوب
 لفت نظر من قبل المشرف	ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	تعطى ساعة واحدة فقط لوجبة الغداء كل يوم	العقاب استخدامه يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب
← لايحدث نو بيخ	 يأخذ الأفراد فترة ساعة واحدة فقط للغداء	يتعرض الأفراد الذين يقضون أكثر من ساعة في وججة الغداء للتوبيغ من المشرف	التحاشى او التجنب يزيد احتمال حدوث السلوك الطلوب لمعرفة النتائج سلفا
ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	يحمل البائع بجد للحصول على طلبات جديدة. يبذل البائع جهودا عادية فقط للحمول على طلبات جديدة	(۱) تعطی منحة للبائع نظیر کل زبرن جدید (۲) وقف الکافاة عن کل زبون جدید	الانهاء ــالتوقف وقف التمزيز الايجابى لازالة سلوك غير مرغوب فيه

السلوك في المنظمات شركة الخطوط الجوية الشعبية السريعة

انضمت في بداية الشمائينيات شركة نقل جوى جديدة لجال النقل الجوى المعروف بالتنافس الشديد. وقد أحدثت أساليبها المبتكرة في مجال التسويق والعمليات والدافعية هزة عنيفة في أوساط شركات النقل الجوى،مع أن أثرها على الشركة نفسها لم يكن كله إيجابيا.

قبينما تعانى الخطوط الأخرى انخفاضا حادا في أرباحها، تجاوز حجم العمل بهذه الشركة باسعارها الأقل بكثير من الشركات الأخرى، قدرة موظفيها العاملين في مجال الحجز للمسافرين، أما بالنسبة لتكاليف التشغيل في هذه الشركة التى تعمل من نيو يورك إلى مناطق مثل بوسطان وكولمبس و بالم بتش وهيوستن وأور وبا، فانها تسجل أقل تكلفة بين الشركات العاملة في هذا المجال، إذ تبلغ ٥,٢ سنتات للراكب للميل الواحد في مقابل ١١ سنتا بالنسبة للشركات الأخرى _وذلك خلال فترة السنتين الأوليين لتشغيلها.

يرجع دونالد بير (Donald Burr) رئيس الشركة، الفضل في الأداء المتميز للشركة إلى موظفيه المثابرين الذين يبلغ عددهم ١٢٠٠ من خيرة الموظفين، وبالرغم من أن موظفى الشركة يعينون بأجر أقل من نظرائهم في الخطوط الجوية الكبرى، إلا أنهم يعملون بجد ومثابرة ولساعات الطول و يحققون نتاثج أفضل، ما السبب في ذلك؟ السبب الرئيسي لذلك يكمن في خطة تملك أسهم في الشركة تقوم على أساس الأداء الذي يكفل للموظفين امتلاك أسهم في الشركة تصل قيمتها إلى ٢٠ الف دولار في المتوسط.

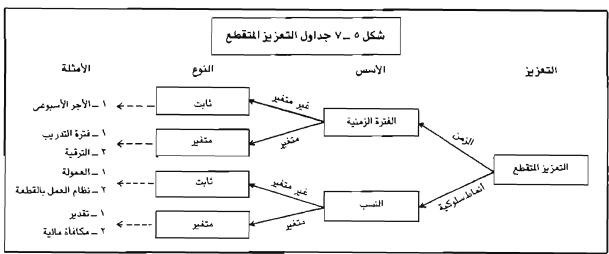
لقد جاء كثير من الناس من مشارب مختلفة ـ مدرسين وعلماء انثر بولوجيا ومؤرخين ـ ليعملوا مع شركة الخطوط الشعبية، و يبدو أنهم يتطورون و يحققون أهدافهم في منظمة تكافئ الأداء الجيد ، وليس بها سكرتيرات أو مكاتب مترفة و يقودها مديرون يعملون في قسم الحجز أو يقدمون القهوة للمسافرين عند الطلب .

لم يكن بير (Burr) قانعا بادارة شركة نقل جوى ناجحة لكنها غير فخمة فقد بدأ في عام ١٩٨٥ حملة كبيرة للنطوير حيث اشترى عددا من الطأئرات وضاعف عدد السفريات وحاول جذب المزيد من المسافرين عليها بمنع مقاعد في الدرجة الأولى واشترى أسهم شركة فرنتير (Fronticr Aiclines) بكاملها، واعتقد محللون كثيرون أن بير يحاول جعل شركة الخطوط الشعبية شركة تقليدية اكثر.

حلت المتاعب بصورة مفاجئة تقريبا إذ أن اقتصاد البلد لم ينم بالصورة التى تنبأت بها الشركة ولم تتوحد شركة فرنتير مع الشركة الشعبية بصورة جيدة كما أن شركات النقل الجوى الكبرى، وهذا أهم عامل، قد بدأت في تسديد ضر باتها لاستراتيجية الشركة الشعبية. حاول بير بيع شركة فرنتير للشركة المتحدة للطيران فلم يفلح، وتعرضت الشركة للخطر بسبب نقص السيولة النقدية. لقد اتجهت استراتيجية بير للتحول بالشركة إلى ما كانت عليه الشركة الشعبية من قبل ... إلى النشاط الذي كانت تعرفه جيدا ... شركة بسيطة دون رتوش ومظاهر تعمل في خطوط وسفريات محدودة.

المصدرة

"Cliff Hanger-People Sells Frontier", Time, July, 21,1986, p. 49, And "How People Does It", Time, Feb, 21, 1983, p. 53.



و يحدث التعزيز المتقطع عندما تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك للموظف عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها. وهناك وجها اختلاف داخل التعزيز المتقطع: أولا، تعطى التعزيزات بعد فترة معينة من الزمن حدول الفترات الزمنية _أو بعد حدوث السلوك المطلوب لعدة مرات حدول للنسب تانيا، يمكن أن تعطى التعزيزات بصورة ثابتة _الجدول الثابت _أو على أساس متغير حالجدول المتغير، وبذلك تكون هناك أربعة أنواع عامة لجداول التعزيز هي :

الفترة الزمنية الثابتة، والنسب الثابتة، والفترة الزمنية المتغيرة، والنسب المتغيرة. (انظر شكل ٥ ــ٧)

يتطلب جدول الفترات الزمنية الثابتة مرور فترة زمنية معينة أو ثابتة قبل تقديم التعزيزات. وأبسط الأمثلة على ذلك نظام الرواتب أو الأجور الأسبوعى أو الشهرى. أما جدول النسب الثابتة من جهة أخرى، فيتعلق بتقديم التعزيزات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال في نظام العمل بالقطعة في المجال الصناعى.

أما في نظام الجداول الزمنية المتفيرة فيتم تقديم التعزيز اعتمادا على مرور فترة من الزمن، على أن الفترة الزمنية تكون في حدود متوسط معين. فخريجو الجامعات الذين يعملون في محلات البيع بالتجزئة، مثلا، يعرفون أنه من المحتمل ترقيتهم إلى وظيفة مساعد مدير قسم بعد قضاء فترة عام في الخدمة المتصلة، وقد تتم ترقية بعضهم بعد عشرة شهور و بعضهم بعد اثنى عشر شهرا و بعض أخر في فترة أربعة عشر شهرا ولكن المتوسط بالنسبة للمجموعة هو اثنا عشر شهرا.

واخيرا بالنسبة لجدول النسب المتغيرة، ينبغى أن يتكرر حدوث السلوك المطلوب لعدد معين من المرات قبل أن تقدم التعزيزات. على أن عدد مرات السلوك يتفاوت في حدود متوسط معين، ومن أمثلة ذلك الثناء أو الاطراء الشفهى والتقدير أو المكافأة المالية، فليس كل سلوك يقابل بالاطراء إذ أن عدد مرات السلوك التي تحدث قبل أن يتم الثناء، تختلف من وقت لأخر.

لناخذ برنامج الحوافز في شركة بارسنز باين برودكتس المتحدة في اشلاند (Ashland) باوريغون (Oregon) كمثال تطبيقي لجداول التعزيز الإيجابي»:

- ١ ـ الأجو بمعدل الساعة: المعدلات النمطية للأجور التي تدفع اسبوعيا.
- ٢ ــ الإجر «العدل»: أجر إضافي يعادل أجر ثماني ساعات للعاملين الذين لم يتغيبوا أو يتأخروا في الحضور للعمل لشهر عمل
 كامل.
- ٣ ـ الاجر «باثر رجعي»: منحة للعاملين على أساس حدوث أي تخفيض في أقساط التأمين المستلمة من صندوق الولاية للتأمين ضد الحوادث الصناعية.
 - ٤ اجر السلامة : أجر إضافي من ساعتين في حالة عدم التعرض لأى حادث أثناء العمل لفترة شهر.
 - ه _ منحة المشاركة في الأرباح: توزيع ما يزيد على أربعة في المائة من دخل الشركة، بعد خصم الضرائب، على كل العاملين.
 - ٦ برنامج التقدير تقدير الأداء الجيد والثناء عليه .

ماذا كانت نتيجة الخطة؟ بالنسبة للشركة، انخفض الغياب والتأخير إلى صفر تقربيا وانخفض معدل وتكلفة الحوادث بنسبة ٩٠٪ وارتضعت الانتاجية، أما بالنسبة للعاملين، فقد ارتفعت دخولهم الاجمالية بنسبة تتراوح ما بين ٢٥٪ و ٣٠٪. وذلك يعنى أن العامل الذي يكسب عشرين ألف دولار في العام، وفق خطة بارسنز، يضيف إلى دخله مبلغ ٧,٠٠٠ دولار.

البحوث التي تمت حول نظرية التعزيز:

لقد كان تطبيق أساليب التكيف الاجرائى في المنظمات محدودا ومثيرا للجدل في ذات الوقت. و بما أن أعمال البحث الرئيسية قد تمت باستخدام تجارب مختبرية في أوضاع شبه حقيقية ، لم تتوافر بيانات كافية تسمح بالتطبيق الشامل وتعميم هذا الأسلوب على سلوك الأفراد في المنظمات.

هناك نتائج معينة تمخضت عن تلك البحوث المحدودة والتي تستحق النكر:

أولا: إن تعزيز العلاقة بين السلوك (الأداء) والمكافأة ضرورى للحفاظ على السلوك المدفوع لدى الفرد. وإن العاملين يتفاعلون بصورة إيجابية حينما يدركون أن الحوافز تتوقف على الأداء الجيد، ولكنهم يتفاعلون بصورة سلبية عندما لا تكون المكافأت مرتبطة بالأداء**. وقد ينتج عن الاستمرار في عدم مكافأة الأفراد على الأداء الجيد، انخفاض في الدافعية والأداء.

ثانيا: اتضح أن جداول النسب المتغيرة للدافعية أكثر فاعلية في الابقاء على السلوك المدفوع لدى الأفراد. وتتميز دلالات هذه النتائج بالتطبيق المباشر على نظم الحوافز المستخدمة بوساطة المنظمات. وسيتم تناول موضوع الحوافز بمزيد من التفصيل في الفصل الخامس عشر.

و بالرغم من وجود مؤشرات إيجابية للتكيف الإجرائي بالنسبة للمديرين، إلا أن هناك انتقادات بنفس القدر وجهت لهذا الماخل التحفيزي:

أولا، تتجه أساليب التكيف الإجرائى إلى تجاهل الفردية وتعقيد سلوك الفرد. و يشير النقاد إلى أن التكيف الإجرائى باساليبه التعزيزية المبرمجة أو الجامدة يبالغ في تبسيط سلوك الأفراد خاصة في المنظمات الرسمية. زيادة على ذلك، لا يأخذ التكيف الإجرائى في الاعتبار الخصائص الفردية مثل الحاجات والرغبات أو تفاوت أهمية أنواع المكافأت ٢٠.

شانيا، يتجاهل التكيف الاجرائى، من خلال تركيزه الشديد على نظم الحوافز، إمكانية تعزيز ودفع الأفراد عن طريق العمل نفسه. و يميل هذا الأسلوب إلى التركيز الشديد على التحكم في السلوك عن طريق إشباع الحاجات الدنيا، ولا يضع في الاعتبار أن الأفراد قد تدفعهم حاجات توجد في المستويات العليا.

اخيرا، يرى النقاد أن تعميم وتطبيق أسلوب التكيف الاجرائى في أوضاع تنظيمية حقيقية لم يتم اختباره. وذلك لأن معظم الأبحاث التى تمت حوله قد انبثقت عن تجارب مختبرية، وبالرغم من أن التجارب المختبرية توفر درجة عالية من التحكم في متغيرات خارجية لا توجد عادة في المنظمات الحقيقية إلا أننا لا نستطيع تعميمها على منظمات كبيرة ومعقدة.

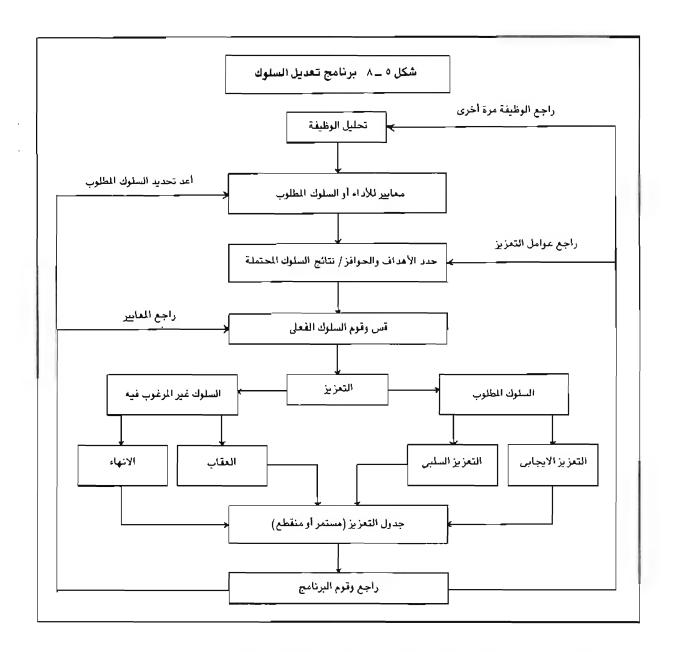
والمنتظر أن تستمر وتتطور أعمال البحث، وكذلك الانتقادات لأسلوب التكيف الاجرائي، في الأعوام القادمة . أما بالنسبة للمديرين، فإن أهم عامل في تطبيق أسلوب التكيف هو أن يكافأ الموظفون على أساس أدائهم وليس على أساس عوامل أخرى لا ترتبط بالأداء . وعلى المديرين أن يتعلموا كيفية إعداد وتنفيذ برامج للتعزيز تعين الموظفين على أن يكونوا أكثر إنتاجية ورضا في أعمالهم .

تعديل السلوك : تطبيق نظرية التعزيز

يسمى أحد أساليب الدافعية المتبع في المنظمات والذي يستخدم التكيف الإجرائي كأساس له تعديل السلوك^{٧٧}. و يقوم التكيف الإجرائي كأساس له تعديل السلوك المنظمات والذي يستخدم التكيف الإجرائي ــكمـا عـرضنا سابقا ــعلى افتراض أن السلوك الرغوب فيه من قبل الموظف سيتكرر إذا ما تم تعزيزه. و يفترض أيضا أن تطبيق التعزيز أو الحوافز يزيد من احتمال حدوث السلوك السابق للتعزيز مباشرة.

يتمثل الأسلوب الذي أومى به مؤيدو تعديل السلوك في التعزيز الايجابي,وتشير نتائج الأبحاث، عموما، إلى أن عوامل التعزيز الايجابي ذات فاعلية في إجراء تغييرات ثابتة في السلوك أكثر من عوامل التعزيز السلبي (بالرغم من وجود احتمال أن يكون التعزيز السلبي اكثر فاعلية في التخلص من السلوك غير المرغوب فيه مؤقتا).

مهما يكن نوع الحوافز التى يرى المدير استخدامها، فان أهم ما يجب تذكره هو أنه كلما أتبع السلوك المرغوب فيه بالتعزيز الايجابى في وقت قريب من حدوثه، زاد احتمال تكرار السلوك مرة أخرى، ولعل ذلك يمثل أحد الأسباب التى دفعت هيرز بيرج إلى اعتبار الأجر (راتبا كان أو أجرا بالساعة) عاملا وقائيا على أساس أن الراتب مكافأة يتلقاها الموظف في وقت لاحق و بعد مرور فترة طو يلة من حدوث السلوك المرغوب فيه وعامل التعزيز، مثل الراتب، يوصى العلماء السلوكيون باستخدام تعزيزات التقدير والثناء والمدح والأساليب الشفهية الأخرى، فهذه المعززات (المدعمات) سهلة التطبيق و يمكن تطبيقها بعد معرفة الأنماط السلوكية الرغوب فيها وتقو يمها مباشرة، كما يمكن أيضا استخدام المكافأت المالية في شكل حوافز مادية أو منح مالية كعوامل تعزيز إيجابية.



و يمر نموذج برنامج تعديل السلوك، الموضح بشكل (٥ ـ٨)، عادة، بمراحل تطور محددة :

- ١ ـ تحليل الوظيفة: و يتضمن تعريف متطلبات الوظيفة وحدود المسئولية والسلطة المرتبطة بها وغير ذلك.
- ٧ _ تحديد معايير للاداء: و يتضمن تحديد وسائل قياس أو معايير للأداء الوظيفى (مثل عدد الوحدات المنتجة وحجم المبيعات والوقت والتكلفة التى تدخل فى تحقيق الأهداف). قد تكون هذه الخطوة صعبة ، بالنسبة لمؤسسات تستخدم عوامل لا ترتبط بالوظيفة لقياس الأداء (مثل درجة التعاون والقدرة على مسايرة الآخرين وأى معايير حديثة أخرى) أو بالنسبة لتلك التى لا تستخدم نظاما محددا لتقويم الأداء.
- ٣ ـ وضع الأهداف: و يتضمن ذلك الخطوة الهامة الخاصة بتحديد ماهو السلوك المطلوب (وغير المطلوب) من جانب الموظف. وقد
 تتصل الأهداف أيضا، بجوائب أخرى مثل رفع الكفاية الإنتاجية والتقليل من التغيب عن العمل وما إلى ذلك.

- عند قياس السلوك الفعل، يقوم الرئيس المباشر للموظف أو الموظف نفسه، بحفظ سجل للعمل اليومى، و يمكن أن يتم ذلك عن طريق المشاهدة، أو حفظ سجلات العمل اليومى، ولقيام الموظف بحفظ سجل أداثه ميزة إضافية هي التغذية العكسية الذاتية.
 - ٥ تتضمن مرحلة التعزيز تطبيق عامل تعزيز بترقف على سلوك الموظف المرغوب أوغير المرغوب فيه.
- ٦ تتعلق جداول التعزيز بتوقيت المعزز ــوكما أشرنا لذلك سابقا، فمن المكن أن يكون التعزيز مستمرا أو متقطعا اعتمادا على نوع السلوك. فقد يطبق نظام الجدول المستمر، مثلا، للعقاب (ف حالة حدوث سلوك غير مرغوب فيه)، فيما يمكن استخدام الجدول الثابت أو المتغير في حالة التعزيز الايجابى (السلوك المرغوب فيه).
- ٧ اخيرا، تتم مراجعة وتقويم البرنامج: فاذا كان البرنامج ناحجا، فلا حاجة لاجراء تعديل فيه، ومن ناحية أخرى، فقد تكشف مراجعة نتائج البرنامج عن ضرورة إجراء مراجعة لوصف الوظيفة، أو أنواع المعززات، أو معابير الأداء، أو إعادة تعريف السلوك المرغوب فيه، أو مراجعة الجوانب الأربعة مجتمعة.

لقد بدأت أعداد المنظمات التى تستخدم التعزيز الايجابى تتزايد بمعدل ثابت منذ بداية التطبيقات الأولى لهذا الأسلوب. و يعرض جدول (٥ ــ٩) قائمة منتقاة من المنظمات المشاركة في تطبيق هذه النظريةة والنتائج التي حققتها من وراء ذلك.

و بالرغم من أن النتائج كانت مثيرة، إلا أنه يتعين على المديرين توخى الحذر في تفسيرها إذ أن ربط التعزيز الإيجابي مباشرة بالفعالية التنظيمية حكما فعلت شركة إمرى (Bmery) للشحن الجوى قد يشوه حقائق الموقف^{ين}. وفي أثناء هذه التجربة، شهدت شركة إمرى تطورا سريعا بسبب التغييرات التي طرأت على السوق. وقد يكون للتعزيز الإيجابي أثر في ذلك، لكن يجب الإيعتبر السبب الوحيد في تلك التطورات.

تتعلق الخقطة الثانية التى ينبغى الانتباه لها بنوع المعزز المستخدم. فبالرغم من أن التغذية المرتدة والثناء والتقدير أساليب ناجعة، إلا أن الموظفين قد يرون من الضرورى أن تنعكس الزيادة المطردة فى الانتاجية على رواتبهم (انظر مثال ميتشجان بل فى جدول ٥ ــ٩). وقد يظهر رد فعل معاكس من قبل العاملين، بمرور الزمن، يؤدى بهم إلى اعتبار التعزيز الايجابى أداة أخرى تستخدمها الادارة لتحقيق مكاسب للشركة وليس مكافأة لما أسهموا به.

ولا يزال الحكم على مفعول برامج التعزيز الايجابى في المنظمات في غير صالحه ٢٠٠٠. ومع ذلك يبدو أن استخدامه مستمر الاتساع متخذا أشكالا مختلفة في المنظمات المختلفة ، ومهما كان الأسلوب المستخدم فلا بد أن يكون واضحا، بالنسبة للمديرين، أن ربط الحوافز بالأداء أسلوب فعال في حفز العاملين .

نظرية الهدف:

هناك أعداد متزايدة من المديرين المارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأى برنامج للدافعية هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل. فالهدف، ببساطة، هو ما يجاول الفرد واعيا أن يحققه.

يرتبط تحديد الأهداف مباشرة بكل من أساليب الدافعية المعاصرة الثلاثة. ففي نظريات المحتوى، يتعلق تحديد الأهداف بحاجات الموظف أو العامل. و يمكن أن ينتج عن ربط الأهداف بالحاجات وتوفير السبل لتحقيق تلك الأهداف، إشباع للحاجات ومن ثم تحسين مستوى الدافعية لدى الفرد. أما بالنسبة لنظريات النسق، خاصة نظرية التوقع، فان تحديد الأهداف يرتبط بالنتائج التى تعود للعامل، و بقوة جذب الفعل المرتبطة بتلك النتائج، ومن ثم بعملية تحقيق تلك النتائج (التوقعات وقوة الارتباط). وأخيرا، وكما عرضنا في الجزء الخاص بنظريات التعزيز، يصلح تحديد الأهداف كأساس لاستخدام أساليب التعزيز (انظر شكل ٥ — ٨).

جدول ٥ ــ ٩ نتائج برامج تعديل أو تكييف السلوك في بعض المنظمات المختارة

النتائج	المغززات (عوامل التعزيز)	الأهداف المحددة لليرنامج	نوعية العاملين	المنظمة
۱ _ وفورات تـقـدر بـمبـلـغ	استخدام الاطراء والتقدير	١ _ رفع الانتاجية .	عينة ممثلة لكل قطاعات	امرى للشحن الجوى
۳ مىلايىيىن دولار على مىدى	بصورة متكررة .	٢ ــ تحسين توعية الخدمة.	العاملين (٥٠٠ من مجموع	(V7 - 1979)
ثلاث سنوات .			(۲۸۰۰	
٢ ـ ارتفاع نسبة تحقيق أهداف				
الأداء من ٣٠٪ إلى ٩٥٪ .				
١ ــ تحسين كفاءة التكاليف	ئىغىدىية مىرتىدة دائىيىة	١ ــ رفع الانتاجية	مشرفون، میکانیکیون وعمال	منشيجان بل ـ
٢ – تحسين نوعية الخدمة	واشرافية بصورة يومية	٢ ــ تحسين مـــتري الجردة	صيانة (۲۰۰ من مجموع ۵۰۰۰	خدمات الصيانة
وظروف السلامة.	راسوعية رربع سنوية .	٣ ــ توفير ظروف السلامة		(V) = 19VE)
٢ ــ لا تغيير في نسبة الغياب مع		٤ ـ تـطـو يـر الـعــلاقـة مـع		
انخفاض في الرضا بالراتب.		جمهور الستفيدين.		
١ ــ ارتفاع الانتاجية	استخدام الثناء والتغذية	١ ــ رفع الانتاجية	موظفون من كل المنتويات	جنرال اليكتريك
٢ _ انخفاض في تكاليف الإيدى	المنزندة وعنواصل النتعزيز	٢ ــ خــفـض دوران الــعـمـل	(۱۰۰۰ موظف)،	(YZ = 19YT)
العاملة المباشرة .	الأخرى بصورة متكررة.	والتغيب.		
٢ _ تحسين التدريب للعاملين		٢ ــ إغرار التدريب .		
من الأقليات.		 الثوافق مع أهداف معايير 		
		الكفاءة والفعالية .		
ارتفع الانتاج بنسبة ٢٠٪ .	١ ــ استخدام الديح والثقدير	١ _رفع الانتاجية -	عتمثال التصناعية في كبل	قو درتش كيميكلز
	اسبوعيا .	٢ _ تحسين الأداء لمقابلة	المستويات (۱۰۰ من ۲۲۰).	
	٢ ــ الحرية في اختيار المهام	الجداول النزمنية المقررة		
	ق العمل.	للانجاز.		

يتضمن تحديد الأهداف عادة، كما يصور شكل (٥ ـ ١٠)، خمس خطوات :

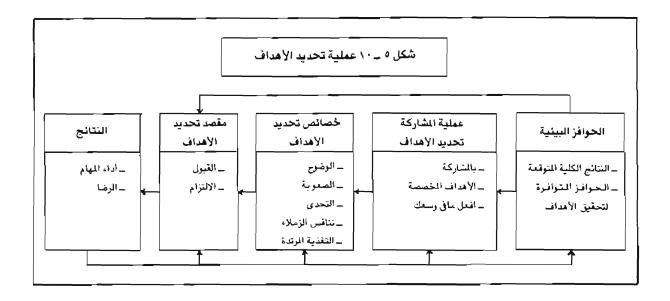
اولا: تتوافر حوافز معينة بوساطة البيئة، أو اكثر تحديداً بوساطة جزء أو فرد في المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من الهداف.

ثنانيها: تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف. و يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ـذات اتجاهين (أي تحديد الأهداف بالمشاركة) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب «افعل ما في وسعك».

شالشا : تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابها: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذى يحقق هذه الأهداف؟ . لاحظ الأثر المباشر للحوافز على العزم في شكل (٥ – ١٠)، و يمثل ذلك، وفق نظريات المحتوى والنسق، تقو يما من جانب الموظف لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطهما بتحقيق الأهداف .

اخيرا: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.



لننظر في موقف المشرف الأول على التعبئة في شركة للمنتجات الغذائية كمثال. كانت الشركة قد شرعت في تنفيذ برنامج لفعالية التكاليف (Cost Effectiveness) في محاولة لخفص تكاليف الانتاج بنسبة ١٥٪ عن العام الماضي (حوافز بيئية). إذا تم تحقيق هذا المهدف من قبل الموظفين المسئولين عن ذلك، فستصرف لهم مكافأة (حوافز ومشاركة في تحديد الأهداف). يعتقد المشرف على ضوء تفسيره للهدف الكل للشركة في حدود مسئولياته أن خفض تكاليف الانتاج بنسبة ١٥٪ مهمة صعبة وتتضمن قدرا من التحدي للقدرات إلا أنها ممكنة (خصائص تحديد الأهداف). يقبل المشرف الهدف باعتباره مفيدا للشركة ولادارته ولتطوره الذاتي (مقاصد تحقيق الهدف). و بناء على ذلك يجتهد في عمله خلال العام التالي لتحقيق المستوى المطلوب من خفض التكاليف (النتائج).

قد تستنتج أن تحديد الأهداف وتعديل السلوك ـ جوهريا ـ أسلوب واحد لأنهما يركزان معاعلى عنصر التابعية (إذا ـ إذن النتيجة). و بالرغم من الجدل القائم بين العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين حول هذا الموضوع إلا أن هناك أوجه شبه واختلاف بينهم تشمل:

- ١ يتركز الاهتمام في تكييف السلوك على ثلاثة جوانب سلوكية: وقائع السلوك (السلوك الفعلى اليومي)، ومستوى أداء الفرد،
 والفعالية الكلية للسلوك فيما يتعلق بالمنظمة كلها (العلاقة بين الأداء الفعلى ومعايير الأداء)، فيما يركز تحديد الأهداف،
 أساسا وعلى وجه العموم، على الجانب الثالث من تلك الجوانب السلوكية.
 - ٢ _ للسبب المذكور سابقا، يستغرق تنفيذ برامج تحديد الأهداف في الغالب وقتا أطول حتى تظهر نتائج ملموسة له.
- ٣ بالنسبة للجوانب العملية والتطبيقية، تعطى برامج تحديد الأهداف اهتماما كبيرا لانشاء الأهداف، فيما يركز تعديل السلوك على التعزيزات وظروف تنفيذها.
- ٤ بينما يؤكد تحديد الأهداف على الرقابة الذاتية من قبل الموظف نفسه، يركز تعديل السلوك على رقابة التنظيم أو الرقابة
 الخارجية .
- ه _ أخيرا يلعب مفهوم الحاجات الانسانية (والخصائص الذاتية الأخرى) دورا هاما فى تحديد الأهداف. وكما بينا من قبل، فان برامج تعديل السلوك القائمة على أساس نظرية سكنر (Skinner) لا تسلم بهذه المفاهيم لأنها أنماط سلوكية غير قابلة للقباس٢٠٠.

أظهرت الدراسات التى أجريت حول تحديد الأهداف، كوسيلة لترقية مستوى الدافعية والأداء لدى العاملين، أن برامج تحديد الأهداف كانت فعالة للغاية. وقد تواتر الحديث عن هذه الفعالية على مدى فترة زمنية طويلة في عدد من المنظمات المختلفة وعلى المستويات غير الاشرافية.

تطبيق نظرية الهدف: الادارة بالأهداف:

بالرغم من الكم الهائل للأدب المكتوب حول نظرية الهدف خلال العقدين الماضيين، إلا أن أغلب الاهتمام قد تركز على التطبيق العملى لهذه النظرية والذي يعرف بمصطلح الادارة بالأهداف (MBO).

حينما يتناول الشخص برنامجا للادارة بالأهداف في أي منظمة بالنقاش فانه يشير في الواقع، إلى مجموعة من الممارسات. وتشمل المصلحات المستخدمة في وصف مدخل الادارة بالأهداف أوصافا مثل: الادارة بالنتائج، وتخطيط ومراجعة الأعمال، وتخطيط وتشمل المحاسبة، ووضع الأهداف الفردية، ووضع الأهداف الجماعية، ووضع الأهداف بالمشاركة. وقد أدى الاسم المحدد المرتبط بوضع الأهداف إلى حدوث بعض الخلط حول ما يتضمنه وأين تم تنفيذه، وكيف كان أثره. سنستخدم المصلحين «الادارة بالأهداف» و«وضع الأهداف» بالتبادل في معرض نقاشنا.

من المؤيدين الأوائل للادارة بالأهداف بيتر دركر وجورج أوديورن (Drucker and Odiorne) اللذان تختلف تفسيراتهما حول ما يتضمنه هذا النوع من أنواع البرامج اختلافاً طفيفاً. يقول دركر:

يجب أن يتم تعريف وظيفة مدير المنطقة بما يتعين عليه وعلى العاملين في مجال البيع في منطقته تحقيقه، ووظيفة مدير المشروعات باسهامه وإسهام مهندسيه ومخططيه للادارة الهندسية ... و يتطلب ذلك أن يقوم كل مدير باحداث و وضع أهداف إدارته بنفسه فيما يكون للادارة العليا، بالطبع، حق المصادقة على تلك الأهداف أو رفضها. على أن مسئولية تطوير هذه الأهداف تقع على عاتق مدير الادارة بل هي أولى مسئولياته في واقع الامراء.

يشير دركر في هذه المقالة إلى أن الادارة بالأهداف نظام يشجع على الرقابة الادارية الذاتية . فالمدير هو المحور في هذه العملية ، وهو الذي يراقب و يتابع سير العمل في اتجاه تحقيق أهداف تستحق الجهد الذي يبذل فيها .

يركز أوديورن على مسائل تختلف قليلا عن تلك التى طرحها دركر في تعريفه للادارة بالأهداف حيث يقول: إنها «عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس في المنظمة، مجتمعين، بتحديد أهدافها العامة وتحديد نطاق مسئولية كل فرد من حيث النتائج المتوقعة منه، و باستخدام هذه المعابير كمرشد لعمل الوحدة وتقويم ما يسهم به كل فرد فيها من التركيز هنا على التفاهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس. يجب ملاحظة أن تفسيرى كل من دركر وأوديورن للادارة بالأهداف يشيران إلى أن المرؤوس يكون مدفوعا للعمل بجد و بالتالي إلى تحسين مستوى ادائه من خلال النقاش والمشاركة. فالادارة بالأهداف، في الواقع، أسلوب للتدخل يتعلق بابتداع وإثارة الأداء الأفضل، من الشياء أخرى وهي حكما وصفها انتوني رايا (Anthony Raia) حاسلوب «متفاعل» للادارة أكثر منه أسلوب

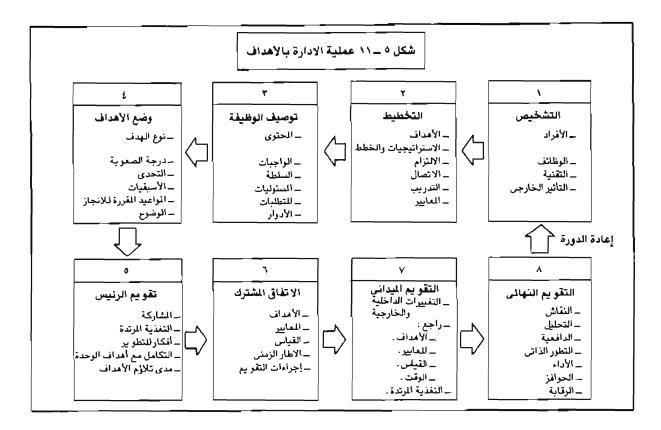
أسس ونسق الادارة بالأهداف :

نجحت الإدارة بالأهداف في كثير من المنظمات لأنها تتناول عناصر هامة معينة في صميم أي وظيفة من الوظائف وذلك على النحو التالي:

- ١ ـ من الممكن أن يؤدى الموظفون عملهم بصورة افضل حينما لا يعرفون فقط المتوقع منهم بل و يعرفون مدى إسهام جهودهم الفردية في الأداء الكلي للمنظمة.
 - ٢ _ عادة ما يرغب العاملون في إبداء الرأى حول النتائج المتوقعة منهم.
 - ٣ _ يحتاج الموظفون لمعرفة مستوى أدائهم أثناء أدائهم للعمل.
 - ٤ _ يرغب العاملون في الكافأت (مثل المال والتقدير وفرص التقدم والاحساس بالانجاز) التي تتوافق مع مستويات أدائهم ٢٠٠٠. لقد تمت ترجمة هذه العناصر الأساسية إلى خطوات عملية.

فالنسق العمل للادارة بالأهداف، كما يوضح شكل (٥ ـ ١١) يتضمن عادة، ثماني خطوات على الأقل:

الخطوة الأولى - التشخيص: وتشمل هذه الخطوة الأولى النشاطات الأولية الموجهة لمعرفة حاجات الموظف والوظائف والتقنية ومسائل أخرى في المنظمة.



الخطوة الثانية ـ التخطيط: وتتضمن المسائل المتعلقة بالأهداف العامة، والاستراتيجية بالمنظمة، والحصول على التزام الادارة بنظام الادارة بالأهداف وتدريب وتنمية العاملين حول كيفية استخدام هذا الأسلوب .

الخطوة الثالثة ـ وصف وظيفة العامل: في هذه الخطوة، وهي أكثر الخطوات تعقيدا، يكون المطلوب من الموظف وصف وظيفته: محتواها و واجباتها ومتطلباتها ومسئولياتها، وهذه جوانب هامة حيث يلزم أن يكون الشخص ملماً بالعمل المراد أداؤه قبل وضع أهداف محددة.

الخطوة الرابعة ـ وضع الأهداف: يبتدر الموظف عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوس باستحداث مجموعة من الأهداف للفترة القادمة ـ عادة ما تكون سنة واحدة. و يتركز الاهتمام على نوع الهدف والأسبقيات والمواعيد المقررة (لتحقيقها) وطرق القياس. الخطوة الخامسة ـ مراجعة الرئيس للأهداف: يقوم رئيس الموظف بمراجعة الأهداف الأولية و يقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها.

الخطوة السادسة - الاتفاق المشترك: يتم تكرار الخطوتين الرابعة والخامسة حتى يتم التوصل إلى اتفاق بين الموظف ورئيسه حول الأهداف المقررة للفترة المحددة.

الخطوة السابعة ـ تقويم مبدئي: يجتمع الرئيس والرؤوس، أثناء الفترة التي يتم تقويمها، لتقويم سير العمل في اتجاه تحقيق الهدف. ومن الممكن أن يتم هذا الاجتماعات ليس الوقوف على الهدف. ومن الممكن أن يتم هذا الاجتماعات ليس الوقوف على ما تم إنجازه فقط، بل وتعديل الأهداف إذا ما استجدت معلومات أو أحداث جديدة في البيئة.

الخطوة الشامشة ــ التقويم الشهاشي : يقوم الرئيس والمرؤوس بتقويم النتائج في نهاية الفترة المحددة، ويكون التركيز هنا على التحليل والنقاش والتغذية المرتدة والمدخلات للدورة التالية . وتتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة .

تستخدم بعض المنظمات الادارة بالأهداف لتوضيح وظيفة العامل (التخطيط والتنظيم) وتستخدمها أخرى لاثارة الدافعية لدى العاملين (قيادة) بينما تستخدم في منظمات أخرى كوسيلة لمراقبة الأداء ومراجعته والتأقلم مع الظروف الجديدة (رقابة وتغيير).

السلوك في المنظمات ميدان التقنية المتطورة

من النادر جدا ألا يصادفك مقال في أى صحيفة أو مجلة أو أى مادة منشورة أخرى يثنى على النجاح الكبير، والمستقبل الواعد المسسات المستقبل الواعد المستقبل التجارى حيث تعكس الاساليب الحديثة للقيادة والدافعية موجات جديدة من الفكر الادارى والمارسات الادارية.

مع كل ذلك، يكشف كل يوم جديد أن العمل في مجال التقنية المتطورة لا يضفى على المؤسسة المعينة الحصانة ضد الأداء الردىء . وحينما ينخفض أداء المؤسسة التي تعمل في مجال التقنية المتطورة ، يتحول مديروها إلى أناس مثل ك . ت . وايلز (Q.T.Wilcs) . فالسيد وايلز الذي بلغ المستين من عمره قصير وجرىء ، و ينتمى إلى مديري الجيل الجديد الذين صنعتهم بيئة العمل في الوقت الحاضر من مهندس النقلة والتحول ، و يحمل وايلز في جعبته من الأساليب ما يذهل الكثيرين ففلسفة الرجوع إلى أبجديات الادارة التي تركز على العمل الجاد وخفض التكاليف وضرورة قيام مديري الشركات بوضع وتحقيق أهداف حتى يستطيعوا الاحتفاظ بوظائفهم .

لا يبحث مستر وايلز، الشريك في مؤسسة سان فرانسكو للاستثمار، عن الشركات التي تعانى من سوء الأداء أو يختبر أداءها أو يضمها حبل يتبحث مستر وايلز، الشريك في مؤسسة مينى سكرايب حبل يتبرك ذلك لشركات، إن ما يفعله وايلز ينحصر في تغيير هذه الشركات، لنلخذ، على سبيل المثال، حالة مؤسسة مينى سكرايب (Mini Scribe) إحدى شركات الحاسبات الشخصية التي تعمل بنظام الأقراص والتي شارفت على الافلاس تقريبا في عام ١٩٨٥ حينما انهارت صناعة الانكترونيات. تمثلت الخطوة الأولى لوايلز في تقسيم القوى العاملة في الشركة إلى مجموعات صغيرة تكون كل منها مسئولة عن منتج معين أو قطاع معين من العملاء أو مشروع للبحث أو أي مهمة أخرى، ثم أجبر الادارة على مراقبة الأداء بدقة وإمعان في كل وحدة الألااء والخاضر والمستقبلي.

لمتابعة المجموعات المختلفة، يتطلب وايلز قدرا كبيرا من المعلومات، وعليه يتعين على كل عدير وحدة الالتزام بكتابة النظام الأساسى، وإجراءات المتشغيل، وأهم خمس مهام وأهداف للوحدة إلى جانب التقارير الأسبوعية والشهرية التى تشمل الموازنات وحساب الأرباح والمخسائر، ويمنح المديرون الذين يساعدون في توجيه المؤسسة وجهة جديدة ويحققون الأهداف المقررة ممكافأت عالية ويستبدل بالذين يفشلون في ذلك أخرون.

يبدو أن أسلوب وايلز حالقائم على أساس الرجوع للأساسيات -ناجح حتى الآن حيث إن ميتى سكرايب تحقق ربحاً وتضاعف سعر أسهمها -الذي كان في حدود ثلاثة دولارات للسهم الواحد -ثلاث مرات.

Michael, W. Miller: "Q. T. Wiles Revises Sick High - Tech Firms With Strong Medicine", The Wall Street عاخوذ عن: عاضود عن: المحافود عن: عامد عن: المحافود عن: ال

و يبرز الاختلاف في التطبيق بصورة واضحة في الطرق التي تستخدم بها المنظمات نتائج الادارة بالأهداف (الخطوة الثامنة). حيث تربط بعض المنظمات نتائج عملية الادارة بالأهداف بنظام تقويم الجدارة مباشرة (انظر الفصل الخامس عشر). و بذلك يلمس الموظف الأثر المادي المباشر للادارة بالأهداف في راتبه، فيما تستخدم بعض المنظمات الادارة بالأهداف لتحسين الأداء في الوظيفة دون ربطها بنظام تقويم الجدارة. واخيرا، هناك بعض المنظمات التي تستخدم الادارة بالأهداف للعثور على المديرين الواجب تطورهم وترفيعهم في المستقبل، فليس هناك، إذن، تطبيق واحد أو أمثل للادارة بالأهداف. وعادة ما تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها وتكييف أسلوب الادارة بالأهداف لهذه الاحتياجات.

يوضع جدول ٥ —١٢ الناتج النهائى لعملية وضع الأهداف بالنسبة لموظف المشتريات (الخطوة السادسة). لاحظ أن نوع الهدف يختلف ما بين مشروع صيانة (حفظ ٥٠٪ من مخزون قطع الغيار لفترة تنفيذ المشروع) أو التطوير (استحداث وتجهيز ملف المعاملات المحاسبية الرئيسية) والتطور الذاتي (الالتحاق بنادي توست ماستر للتغلب على مشكلة الخطابة) والأسبقيات لبعض الأهداف (أعساوي اسبقية أولى و-ب-اسبقية ثانية) والمواعيد المقررة للانجاز أو كلاهما.

	جدول ٥ _ ١٢ مشروع للادارة بالأهداف لموظف المشتريات	
المستوليات	عناصر الإداء أو النتائج المراد تحقيقها	
المسجمالات	بيان تفصيلى للمسئوليات الرئيسية و/أو الأهداف التي يتوقع أن يحققها الموظف بدرجة	
الرئيسية	مقبولة في الفترة القادمة .	
لمستوليات	حدد كيفية قياس النتائج. حينما لا تترافر مؤشرات كمية أر عندما يصعب	
الــوظــيـفــة	الوصول إليها، حدد الظروف المواتية لأداء الوظيفة بصورة جيدة. 	الأسبقية/الهدف
تسليم قطع	ــ احفظ ٩٠٪ من كل مخزون قطع الغيار لفترات إنجاز المشروع المقررة.	1
۔ ۲ ۔ الـــفــيــار	_ ادرس مستويات التخزين للفترة المقررة على أساس جداول الصيانة	ب
· -		19 _ / T/T1
تحليل البائع	ــ ٢٠٪ من أكبر البائعين على أساس حجم المبيعات المحدد بالدولار	1
_	ــ ٩٠٪ من مجموع قطع الـغيار الموردة بواسطة ٢٠٪ من البائعين والستلمة	19_/7/5.
	ف الموعد المقرر.	
	_ ٩٨٪ من مجموع قطع الغيار الموردة _بوساطة كل البائعين وتتوافق مع	ب
	معايير الجودة المقررة من قبلنا .	ب
الاســـحـــار	استحدث وجهز ملف المعاملات الونيسية	1
,	_حدد منا إذا كانت أسعار المنتجات الموردة من قبل ٢٠٪ من البالعين	11_/ /*\
	الرئيسيين تماثل أسعار المنافسين او أقل منها .	, , ,
التكلفة	ـ استحدث واستكمل برنامجاً لخفض تكلفة الشتريات ــ استحدث واستكمل برنامجاً لخفض تكلفة الشتريات	14_/1/11
	ــ ابحث وقوم الجدوى الاقتصادية لبرنامج تحليل القيمة .	ج ۱۸/۱ج
التطور الذاتى	_التحق بنادى توستماستر للتغلب على مشكلات الخطابة .	-
		\ \ - \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \
	التقو يم المبدئي : إجراء تغييرات في المشروع	
الأسيعسار	استحدث وجهز ملف المعاملات المحاسبية الرئيسية، ثم تمديد فترة اتمام هذه	1
	العملية بسبب الأخطاء الفنية في الحاسب الألي.	19-/14/10

بحوث في الإدارة بالأهداف:

لقد كانت الادارة بالأهداف موضوعا لكثير من التطبيقات والدراسات التنظيمية ٢٨. وقد كشفت الدراسات التي تمت في بعض الشركات، مثل جنرال اليكتريك وويلز فارقو وبيوركس وويرهاوس وبلاك اند ديكر"، عن الأتي :

- ١ _ أن وضع أهداف واضحة ومحددة له أثر إيجابي في ترقية الأداء أكثر مما لأسلوب «افعل ما في وسعك» ٢٠٠
- ٢ ـ تؤدى أهداف الموظف التي تعتبر صعبة ولكنها ممكنة التحقيق إلى أداء أفضل مما تؤدى إليه الأهداف السهلة، طالما كانت تلك
 الأهداف مقبولة بالنسبة للموظف,
- ٣ اتضح أن وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس يؤدى إلى ترقية الأداء أكثر من الأهداف التي يحددها الرئيس
 للمرؤوس.

- ٤ ـ يفضى الاستخدام المستمر للتغذية المرتدة في نظام الادارة بالأهداف إلى مستوى من الأداء أعلى من الحالات التي تقل فيها التغذية المرتدة. ١٠
 - ٥ _ مناك شواهد متزايدة تؤكد أن مستويات الأداء ستنخفض مالم يتم تعزيز الانجاز الناحج للأهداف.

أشارت بعض الدراسات إلى عدد من الانتقادات الهامة حول استخدام برنامج الادارة بالأهداف يشمل أبرزها مايلي:

- ١ _ يستخدم البرنامج كأداة قهر من قبل الادارة لدفع العاملين لأداء ما تريده الادارة منهم وليس ما يعتقد العاملون أنه الأفضل.
 - ٢ _ ضاعف البرنامج من المجهودات الورقية في المنظمة .
- ٣ ــ لم يفشل البرنامج في التأثير على المستويات الادارية الدنيا فقط بل!ن مناك بعض الوظائف الاستشارية التي أغفلها البرنامج
 في حالات كثيرة مما تسبب في وجود مشكلة «من يملكون كل شيء» ومن «لايملكون شيئا».
- ٤ ــ هناك إفراط في التركيز على النتائج الكمية وإغفال بعض الجوانب الهامة في وظائف المديرين والتي لا يمكن تقو يمها إلا بالوسائل النوعية أو التقويم الذاتي .
- ه _ لا تعادل المكافأت التي تمنح للأداء الجيد مستوى الأداء الأحق أو الجهد الذي يبذل من جانب الموظفين في برنامج الادارة بالأهداف.

تشير هذه النتائج السلبية إلى أنه بالرغم من التحسينات التى تطرأ على الأداء، إلا أنه من الممكن أن يكون لبرامج الادارة بالأهداف أثار جانبية قد تتطور إلى مشكلات خطيرة.

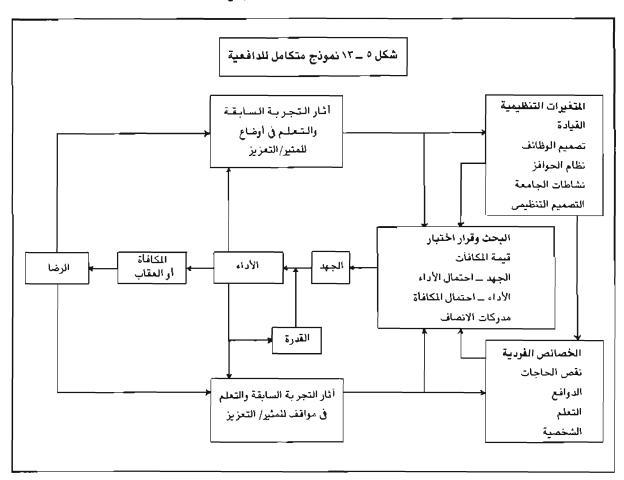
سبل النجاح في الأدارة بالأهداف:

لقد تم استخدام أسلوب الادارة بالأهداف والأساليب المتصلة به لأكثر من حقبتين من الزمان، فما هي الجوانب التي تعلمها المديرون حول استخدام هذه الأساليب ونتائجها؟

لقد تم تحديد غشرة عوامل رئيسية، على الأقل، تؤدى إلى نجاح هذا الأسلوب:

- ۱ ــ دعم والتزام ومشاركة الادارة العليا أمر ضروري ولازم و بدون توافرها يحتمل أن تقل الاستفادة من برنامج الادارة بالأهداف بمرور الزمن .
- ح. يجب أن يتكامل برنامج الادارة بالأهداف مع النشاطات الادارية اليومية وعلى المديرين أن يسلموا به كجزء أساسي من نظام الادارة وألا يؤخذ كعملية عارضة.
- ٣ يجب أن يركز برنامج الادارة بالأهداف على الأهداف التي، إن تحققت، تعود بالفائدة على المنظمة والدير نفسه. و بعبارة اخرى يجب أن يتم تضمين التطور الذاتي في أي برنامج للادارة بالأهداف.
- ٤ ــ يجب أن تخصص كل الموارد (الوقت والأفراد) للأعمال الأولية المتعلقة بالتشخيص والتدريب. فالأساس المتين للأهداف وخطط التنفيذ والعاملين المدربين تيسر انسياب النشاطات اللاحقة.
- من المضرورى معرفة الاختلافات والفروق بين الوحدات والادارات والمهام . لأن تطبيق برنامج منمط وموحد على الوحدات المتى تعمل بطرق مختلفة وتؤدى عمليات مختلفة تحت قيود وظروف متباينة _يصادف مقاومة من قبل الأفراد، وقد ينتهى إلى الفشل، ومن المحتمل أن تكون التعديلات الطفيفة التى تجرى على برنامج الادارة بالأهداف قيمة بالفعل .
- ٦ يؤدى الافراط في التركيز على الأهداف الكمية (مثل الدولارات أو الوقت وغير ذلك) إلى ضعف فرص النجاح، وبما أن
 الوظائف الادارية غير محددة و يصعب تقويمها وقياسها، فإن الأهداف غير الكمية لها نفس أهمية الأهداف الكمية.
- ٧ _ يجب الايتمخض عن نظام الادارة بالأهداف قدر كبير من العمل الورقى. ومن المكن تنفيذ أي برنامج للادارة بالأهداف دون الافراط في استخدام النماذج والمذكرات والتقارير وخلافها.

- ٨ ــ يجب التركيز بشكل أساسى على التقويم. فمن اللازم تقويم الأهداف المحددة لبرنامج الادارة بالأهداف على طول الوقت بوساطة مختصين من داخل أو خارج المنظمة.
- ٩ ــ عدم استعجال النتائج إذ أنه نظرا لطبيعة البرنامج المعقدة، فلن تكون هناك نتائج ملموسة إلا بعد مرور فترة تتراوح من ثمانية عشر شهرا وأربعة وعشرين شهرا
- ١٠ أخيرا، يجب أن يكون نظام الادارة بالأهداف مرنا وقابلا للتعديل. فمن خلال استخدام النظام يتم التعرف على عناصر جديدة وتقو يمها. وعلى الاداربين أن يضيفوا أو يحذفوا من عناصر النظام مع مرور الزمن



بدأت محاولات تقويم ودراسة أثر الادارة بالأهداف منذ وقت قصير بالرغم من مرور عشرين عاما قام خلالها مديرون ومرؤوسون بالاشتراك في وضع أهداف العمل. ولا شك أن أعمال البحث حول أسلوب الادارة بالأهداف وأثره على الموظفين الذين ينتمون إلى أقليات. ومتطلبات التدريب لبرنامج الادارة بالأهداف، والاختلافات حول نتائج وضع الأهداف بصورة فردية مقابل وضع الأهداف بصورة جماعية ستتزايد كثيرا في المستقبل. فالحاجة لمثل هذه الأبحاث ضرورية: لأن المديرين عرفوا أن التدخل بأسلوب الادارة بالأهداف ليس ضمانا أكيدا لاحراز تحسن ملموس في الادارة، بل يتطلب تشخيصا دقيقا، وتدريبا، وتنفيذا ومتابعة وتدعيما. وتؤكد هذه المتطلبات أنه بالرغم من أن أسلوب التدخل عن طريق الادارة بالأهداف يبدو سهلا من الناحية النظرية، إلا أنه برنامج معقد وصعب التطبيق في أي مستوى من المستو بات : الفرد، أو الجماعة، أو للنظمة.

نموذج متكامل للدافعية

عرضنا في الفصل السابق نموذجا أساسيا للدافعية يركز على العوامل الأساسية للحاجات والرغبات وسلوك الاختيار، ويمكن الآن، بعد أن استعرضنا النظريات المعاصرة للدافعية، تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية. يتضمن هذا النموذج المتكامل، الموضح بشكل (٥ _١٣)، عددا من العوامل، مثل الجهد، والقدرة، والرضا، والتعزيز، التي اتضح أنها ضرورية لفهم عملية وتحفيز الأفراد في المنظمات.

أوضحنا أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكبين والمديرين الممارسين على السواء، فالنموذج المتكامل، المعروض في شكل (٥ _١٢)، ليس منهجا عالميا للدافعية، ولكنه وسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة التي عرضناها.

تتمثل نقطة الارتكاز في النموذج في الجهد أو مقدار الطاقة التي يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله. فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية و بحث واختيار أنماط سلوكية محددة . و يتم تحويل الجهد إلى أداء فعلى عن طريق وسيط هو قدرة الفرد ليؤدى العمل المطلوب، وتقدم الحوافز، فيما بعد ، على أساس مستوى الأداء و يفضى ذلك إلى الرضا . و بذلك يصبح الرضا جزءاً لا ينجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوى على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها . وأخيرا، فان الطبيعة الدائرية أو الديناميمية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التى تم تحديدها من قبل .

قد يتغير تقديم مثال لهذه الحالة في توضيح النموذج ، ولنأخذ حالة جاك المحاسب الشاب الذي تم تعيينه حديثا في مؤسسة كبري للحسابات . جاك واحد من عشرة محاسبين جدد تم اختيارهم للعمل مع فرق للمراجعة بالشركة .

توصل جاك، بعد تحليله للوضع، إلى نتيجتين. (١) أنه يشعر بحاجة شديدة للانجاز و يريد أن يصبح، في النهاية أحد الشركاء بالشركة.

(٢) يعتقد جاك، من خلال البحث السابق والتحدث مع الأخرين أن الشركة قد توفر الفرص اللازمة لاشباع حاجات الانجاز والتقدم. يدرك جاك أن أفضل وسيلة لاشباع هذه الحاجات هي أن يعمل بجد و يتقن كل الأعمال التي توكل إليه، فلجاك الرغبة في التعليم و يعرف أن له القدرة على الأداء الجيد وذلك لخلفيته التعليمية ولتجربته العملية السابقة في العمل في الفترة الصيفية كمحاسب مبتدىء.

ركز جاك، خلال العام التالى، في أداء وظيفته بقدر ما يستطيع من جهد وذلك بمحاولة إتمام عمله في الوقت المحدد وبأسلوب مهنى متميز، وبعد مراجعة الأداء للسنة التي انقضت، كافأه رئيسه المباشر بالثناء على أدائه الجيد مع زيادة ملموسة في الراتب والتاكيد على أن الاستمرار في أداء العمل بذلك المستوى سيؤدى إلى مزيد من التقدم في الشركة. وصف جاك السنة الأولى التي أمضاها مع الشركة بأنها تجربة مرضية زادت من قناعته بالشركة وقدراته في أداء العمل بصورة مشرفة. بناء على ذلك قرر جاك الاستمرار بمستوى سلوكه الدافعي الحالى لأنه يعرف أنه يستطيع إشباع حاجته للانجاز فيرقى بعد ذلك ليصبح شريكا في الشركة.

يؤكد هذا المثال بالرغم من أنه مبسط، على التعقيدات التى تدخل فى فهم عملية الدافعية فى المنظمات. فليس فى مقدور المديرين التحكم فى كل عناصر هذه العملية، ومع ذلك يمكنهم اكتساب معارف تتصل بدورهم فى تحديد عملية الدافعية والتاثير عليها فى منظماتهم، من خلال زيادة المعرفة والقدرة على تشخيص العوامل المختلفة التى تؤثر على سلوك الأفراد.

موجز للمدير 🗈

- ١ تشبه نظريات النسق نظريات الحتوى في أنها تتناول جزئيا العوامل التي تدفع الناس للتصرف بطرق معينة، وتختلف عن نظريات المحتوى من حيث إنها تهتم بالعوامل التي توفر فرص الاختيار في السلوك المدفوع واتجاهه. هذه السمة هامة بالنسبة للمديرين فيما يتعلق بمعرفة الظروف التي يطبقون فيها نظريات النسق في مجال العمل.
- ٢ ـ توفر نظريات النسق أسلوبا للدافعية في إطار اتجاهى أو اختيارى. وقد يعتقد المدير أن هذه النظرية معقدة لدرجة يصعب
 فهمها وتطبيقها. ولكنها في أبسط صورها، توضع أن التعرف على أن الأفراد يعطون قيماً معينة للمكافأت المرتبطة بالعمل،

- و يضعون تقديرات واعية للعلاقة بين الجهد والأداء، يساعد كثيرا في فهم دافعية الأفراد. وتتوافر للمدبر وسائل عديدة تحت تصرفه، يستطيع التأثير بها على هذه العناصر ومن ثم التأثير على مستوى الدافعية لدى العاملين.
- ٣ ـ تركز نظرية العدالة على النشاط اليومى فى المنظمات حمقارنة مدخلات ونتائج الأفراد مع بعضهم بعضا. فالانصاف الناتج عن هذه المقارنات مرض بالنسبة للأفراد. غير أن الإجحاف، من جهة ثانية، يسبب السخط والتوتر الذي يدفع بالفرد إلى سلوك معين. هذا الأسلوب يتميز بالوضوح وسهولة الفهم بالنسبة للمديرين و يوفر نتائج مثيرة فيما يتعلق بحالات الرواتب الأقل من المستحق والأعلى من المعدل.
- ٤ ـ تتناول ثالث نظريات الدافعية التي تم عرضها ـ التكيف الإجرائي ـ موضوع تطبيق إحدى الوسائل الرئيسية للسلطة ـ سلطة المكافئة والعقاب. فمن الممكن زيادة احتمال حدوث السلوك المطلوب أو خفض احتمال حدوث السلوك غير المطلوب بتطبيق المكافئة أو العقاب بصورة مناسبة. وتتمثل المزية الرئيسية لهذا المدخل من مداخل الدافعية في الربط بين للثير التنظيمي والأداء والحوافز والنتائج. ومن الممكن أن ينتج عن تقوية أو إضعاف هذه الرابطة من خلال المكافئة أو العقاب، النمط السلوكي المطلوب
- مستويات للأداء أعلى من تلك التي ترثبط بالأهداف السهلة. وبالرغم من أن كثيرا من المسائل المتعلقة بعملية تحديد الأهداف قد ظلت دون إجابة، إلا أنه لا يجوز إغفال حقيقة أن الأهداف تحدد للفرد مساره، وترفع مستوى الأداء على وجه العموم.
- ٢ يتطلب نشاط الادارة بالأهداف المشاركة في وضع الأهداف والتشخيص واستخدام التغذية العكسية وتوفير جو من التعاون، ضمن أشياء أخرى. لقد أصبحت الصورة المبسطة لنظرية الادارة بالأهداف واقعا معقدا في المنظمات. فهناك بضع مسائل تجب المعناية بها عند التخطيط للادارة بالأهداف وتنفيذها. مثل مقاومة الأفراد للتغيير، والحاجة لنقل المعرفة والاتفاق على وسيط التغيير الشخص الذي سيتولى مهام تنفيذ البرنامج. لهذا أصبح من اللازم معالجة مقاومة التغيير من قبل الأفراد والحاجة لنقل المعرفة وتحديد وسيط التغيير.
- ٧ _ يتعين على المديرين الذين يستخدمون نظام الادارة بالأهداف حاليا، أو ينوون استخدامه _الرجوع إلى الأعداد المتزايدة من
 التقويمات الدقيقة التي أجريت على نظام الادارة بالأهداف في المنظمات، وعلى عملية وضع الأهداف في المختبرات. لقد ثبتت أهمية وضوح الأهداف والتحدى والتغذية المرتدة والقبول عن طريق الأبحاث الميدانية والمختبرية.

اسئلة للمراحعة :

- ١ ـ ناقش المدلولات الادارية للأجر الأقل من المستحق من وجهة نظر «نظرية العدالة».
- ٢ _ لا الا تلاحظ حالات الأجر الأعلى من المستحق ولا يكشف عنها إلا نادرا من جانب المديرين؟
- ٣ _ _ كيف يمكن للمدير أن يؤثر على إدراك الفرد لقوة جذب الفعل والعلاقة المحتملة بين الجهود والأداء، والأداء والكافأة؟
 - ٤ كيف تشرح نظرية التوقع لمجموعة من المديرين؟
 - إذا كنت مديرا، هل ترى ضرورة إعلان الرواتب وعلاوات الجدارة والكافات أم الابقاء عليها سرية ؟
 - إذا كنت باحثا اكاديميا، هل ترى ضرورة إعلان الرواتب وعلاوات الجدارة والمكافأت أم الابقاء عليها سرية ؟
 - ٧ _ ناقش مزايا وعيوب التكيف الاجرائي كأداة دافعية للادارة لتستخدمها مع عمال نقابيين.
 - ٨ = قارن وناقش نظرية الهدف ونظرية التوقع -
 - ٩ _ ماهى التحذيرات التي توجهها لأحد المديرين الذين يفكرون في تصميم وتنفيذ نظام للادارة بالأهداف؟
 - ١٠ _ _ كيف ترد على دعوى المعارضين للتكيف الاجرائي بأن النظرية تفرط في التركيز على رقابة (ضبط) السلوك؟

حالة عن الدافعية

الخطوط الجوية العالمية (Trams World Airlines)

تواجه شركات النقل الجوى الأمريكية بيئة مضطربة ومقعمة بالمشكلات، حيث يتعين عليها، وهي تواجه مشكلات إلغاء القيود على النشاط التجارى والتكلفة المتزايدة للوقود والتشغيل وقلة تكاليف التشغيل بالنسبة للشركات المبتدئة، عليها أن تقوم بتخفيض تكاليف المتشغيل فيها، خاصة تكلفة العمالة، فهذه الشركات تدفع رواتب عالية نسبيا تبلغ ٨٧ ألف دولار في المتوسط كراتب سنوى للملاح و ٢٣ الف دولار للميكانيكي و ٢٠ الف دولار للمضيفة سنويا، فيما تدفع الشركات التي تعمل بتكاليف منخفضة، مثل شركتي الخطوط الجنوبية الغربية ونيو يورك للطيران، مبلغ ٢١ ألف دولار سنويا للميكانيكي، وقد ساعدت هذه الفروقات في الرواتب تلك الشركات التي تعمل بتكلفة منخفضة على التوسع في عملها على حساب شركات النقل الجوى الكبرى بتقديم عروض أدني لاجور السفر.

إن عملية اقتناع العاملين في هذه الشركات بقبول تخفيض الرواتب عملية ممضة وتنطوى على كثير من الاتهامات المتبادلة. فقد وقفت أغلب اتحادات العاملين مخطوط الطيران ضد أي تخفيض في الرواتب إلا في حالات توقع الإفلاس.

لناخذ حالة الخطوط الجوية العالمية (TWA) كمثال، اجتمع س. أ. ماير (C.E. Meyer) رئيس الشركة بمجموعة من الفنيين في سانت لويس محاولا إقناعهم بضرورة قبول العاملين في الشركة بتخفيض نسبة ١٥٪ من الرواتب والمزايا الاضافية الأخرى، يرى ماير: أن هذا التخفيض سيوفر للشركة مبلغ مائتي مليون دولار مما سيدفع بالشركة إلى الأمام.

وخلال فترة مناقشة الأسئلة، بدأ أعضاء النقابة بمطرون رئيس الشركة بوابل من الأسئلة الثاقبة حول الشركة على النحو التالي:

- كم ناثب للرئيس بالشركة العالمية للنقل الجوى؟ اثنان وأر بعون .
 - . هل يسافر مستر ماير وعائلته على الدرجة الأولى مجانا؟ نعم . -
- ـ إذا كانت الشركة في مثل هذه الحالة السينة، فلماذا قبل مستر ماير زيادة في راتبه مؤخرا بلغت نسبتها ١١٪؟ أجاب ماير بأنه يعمل بجد ومثابرة من أجل راتبه السنوى الذي يبلغ ثلاثمائة الف دولار.
 - لاذا منحت الشركة أحد مديريها الذين نقلوا إلى مكان أخر قرضا بدون فائدة؟

أحس أعضاء الاتحاد المعالى بأنه ليس من الانصاف أن يقبلوا التخفيض في الرواتب والمزايا بينما تحيا الادارة في بحبوحة عن العيش . ودون الاشارة إلى مسائل الانصاف نبيه مستر ماير أعضاء الاجتماع إلى أنه بدون خفض التكلفة بصورة ملموسة، فقد تنتهى الشركة العالمية (١٣٣٨) إلى ما انتهت إليه شركتا براندف وكونتيننتال، وهما شركتان للنقل الجوى اتخذتا إجراءات إشهار الافلاس. كما أعاد للأذ هان المواجهة الساخينة التي حدثت بين الادارة والنقابة في عام ١٩٨٢ حيث كانت الادارة قد قدمت مقترحات بشأن عقد العمل الجديد، تنادى بزيادة محدودة في الراتب، مقابل إجراء تغييرات في نظام العمل، حينما زادت خسائر الشركة بشكل كبير في ذلك التاريخ، وعندما أدرك ممثلو العمامليين أن تلك التغييرات ستؤدى إلى فقدان الكثير من الوظائف هددوا بالاضراب عن العمل، وحينما توقف أعضاء النقابة عن التفاوض وهددوا بالاضراب عن العمل وزيادة الراتب بشبة ٢٠٪ على مدى ثلاث سنوات ، بالرغم من أن الاضراب كان سيحدث نتائج مدمرة إلا أن الزيادة في الراتب قد زادت خسائر الشركة إلى أسوا درجة.

كان اجتماع سانت لو بس كأى اجتماع أخر لستر ماير مع العاملين خلال الشهور الأخيرة، وفق مايرى مستر ماير. لقد أزعجه اتجاه أعضاء النقابة الذي يصور الادارة بأنها الطرف السيء، وأنها تعمل بمعابير مختلفة، وتكذب في كل مرة وتقول : إن الشركة ليست في وضع سبيء بالفعل ... وفكذا ..

لم تنته مشكلات مستر ماير عند هذا الحد. ففي عام ١٩٨٥ تم شراء شركة العالية للنقل الجوى (TWA) بوساطة المستثمر كارل خان (Darl Khān) ومن ثم بدأ التخطيط لاعادة تنظيمها.

اسئلة إرشادية :

- ١ _ قوم هذه الحالة على أساس نظريتي العدالة والتوقع ؟
- ٢ بافتراض أن خفض التكاليف ضرورى، كيف يمكن لستر ماير تحفيز العاملين في الشركة، ليس على قبول هذه التخفيضات فحسب، بل وعلى
 العمل بجد بعد تطبيق التخفيضات ؟

William M. Carl; "How TWA Is Trying to Get Some Workers to Take Big Pay Cuts", Wall Street Journal, المصدر: 3 Jan. 10,1983, p. 1.

Notes:

- 1. L. Iacocca, Iacocca: An Autobiography (New York: Bantam Books, 1984), pp. 52~55.
- 2. E. C. Tolman, Purposive Behavior in Animals and Men (New York: Appleton-Century-Crofts, 1932).
- 3. Kurt Lewin, The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces (Durham, N. C.: Duke University, 1938).
- 4. Joan W. Atkinson, An Introduction to Motivation (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1964).
- 5. Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York: Wiley, 1964).
- 6. John P. Campbell et al., Manageria) Behavior, Performance, and Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 345.
- 7. Robert J. House, H. J. Shapero, and M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Reevaluation of Empirical Evidence", Dicision Sciences, July 1974, pp. 481–506.
- 8. L. H. Peters, "Cognitive Models of Motivation, Expectancy Theory and Effort: An Analysis and Empirical Test", Organizational Behavior and Human Performance, 1977, pp. 129–48.
- Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, Managerial Attitudes and Performance (Homewood, III.: Irwin, 1968).
- 10. Howard Garland, "Relation of Effort-Performance Expectancy to Performance in Goal-Setting Experiments", Journal of Applied Psychology, February 1984, pp. 79–84; Ralph Katerberg and Gary Blau, "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance", Academy of Management Journal, June 1983, pp. 249–57; Terence R. Mitchell, "Expectancy Models of job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal", Psychological Bulletin, 1974, pp. 1053–75.
- 11. Edward E. Lawler III and J. L. Suttle, "Expectancy Theory and Job Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, 1973, p. 483.
- 12. F. Schmidt, "Implication of a Measurement Problem for Expectancy Theory Research", Organizational Behavior and Human Performance, 1973, pp. 243–51.
- 13. See J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, November 1963 pp. 422–36; Richard Cosier and Dan Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", Academy of Management Review, April 1983, pp. 311–19.
- 14. f. R. Andrews, "Wage Inequity and Job Performance", Journal of Applied Psychology, January 1967, pp. 39–45; Paul S. Goodman and A. Freedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", Administration Science Quarterly, December 1971, pp. 271–88; J. Stacy Adams and S. Freedman "Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography", in Advances in Experimental and Social Psychology, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1976).
- 15. M. R. Carrell and J. E. Dettrich, "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", Academy of Management Review, April 1978, pp. 202–10.
- 16. Ibid., p. 206.
- 17. Michael H. Birnbaum, "Perceived Equity of Salary Policies", Journal of Applied Psychology, February 1983, pp. 49–59; Paul S. Goodman, "An Examination of Referents Used in Evaluation of Pay", Organizational Behavior and Human Performance, 1974, pp. 340–52; Jerald Greenberg and Suzyn Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", Journal of Applied Psychology, May 1983, pp. 285–97; Paul S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation Pay", Organizational Behavior and Human Performance, 1974, pp. 340–52.

- M. R. Carrell and J. E. Dettrich, "Employee Perceptions of Fair Treatment, Personnel Journal, 1976, pp. 523–24.
- 19. B. F. Skinner, Contingencies of Reinforcement (New York: Appleton-Century Crofts, 1969); B. F. Skinner, Beyond Freedom and Digrity (New York: Knopf 1971).
- 20. F. Luthans and R. Kreitner, Organizational Behavior Modifications (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1975).
- 21. L. K. Miller, Principles of Everyday Behavior Analysis (Monterey, Calif.: Brooks-Cole Publishing, 1975).
- 22. R. M. Tarpy, Basic Principles of Learning (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1974).
- 23. W. Clay Hamner, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings", in Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach, ed. Henry L. Tosi and W. Clay Hamner (Chicago: St. Clair Press, 1974), pp. 86–112.
- 24. "How to Earn Well-Pay", Business Week, June 12, 1978, pp. 143-46.
- 25. D. J. Cherrington, H. J. Reitz, and W. E. Scott, "Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards on the Relationship Between Satisfaction and Performance", Journal of Applied Psychology, 1971, pp. 531–36.
- 26. Hamner, "Reinforcement Theory", pp. 104-8.
- 27. W. Clay Hamner and Ellen P. Hamner, "Behavior Modification on the Bottom Line", Organizational Dynamics, Spring 1976, pp. 2–21.
- 28. "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance", **Organizational Dynamics**, Winter 1973, pp. 2–14.
- 29. Edwin A. Locke, "The Myths of Behavior Mood in Organizations", Academy of Management Review, October 1977, pp. 543-53.
- 30. Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", Organizational Behavior and Human Performance, 1968, pp. 157-89.
- 31. Gary P. Latham and Gary A. Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations", Academy of Management Journal, December 1975, pp. 824–45.
- 32. See K. W. Mossholder, "Effects of Externally Mediated Goal Setting on Instrinsic Motivation: A Laboratory Experiment", Journal of Applied Psychology, April 1980, pp. 202–10; D. W. Organ, "Intentional vs. Arousal Effects of Goal Setting", Organizational Behavior and Human Performance, 1977, pp. 378–89.
- 33. Luthans and Kreitner, Organizational Behavior Modification, p. 64.
- 34. Peter Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Bros., 1954), pp. 128-29.
- 35. George S. Odiorne, Management by Objectives (New York: Pitman, 1965), p. 26.
- Anthony P. Raia, Management by Objectives (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1974), p. 8.
- 37. For Perhaps the most comprehensive empirically based evaluation of MBO to date in book form, see Stephen J. Carroll and Henry L. Tosi, Management by Objectives: Applications and Research (New York: Macmillan, 1973).
- 38. See Thomas Chacko and James McElroy, "The Cognitive Component in Locke's Theory of Goal Setting: Suggestive Evidence for a Causal Attribution Interpretation", Academy of Management Journal, March 1983, pp. 104–18; Edwin A. Locke, Elizabeth Fredrick, Elizabeth Buckner, and Philip Bobko, "Effect of Previously Assigned Goals on Self-Set Goals and Performance", Journal of Applied Psychology, November 1984, pp. 694–99; Robert Reber and Jerry Wallin, "The Effects of Training, Goal Setting, and Knowledge of Results on Safe Behavior: A Component Analysis", Academy of Management Journal, September 1984, pp. 544–60.
- 39. See J. N. Kondrasuk, "Studies in MBO Effectiveness", **Academy of Management Review**, July 1981, pp. 419–30; G. P. Latham and E. A. Locke, "Goal Setting: A Motivational Technique That Works", **Organizational Dynamics**, Autumn 1979, pp. 68–80; Latham and Yukl, "A Review of Research".
- 40. Miriam Erez and Frederick Kanfer, "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", Academy of Management Review, July 1983, pp. 454–63; Gary Latham and Timothy Steele, "The Motiva-

- tional Effects of Participation Versus Goal Setteng on Performance", Academy of Management Journal, September 1983, pp. 406~17.
- 41. Jay S. Kim, "Effect of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback on Employee Satisfaction and Performance", Academy of Management Journal, March 1984, pp. 139–49.

Additional References:

BEHLING, O., C. SCHRIESCHEIN, and J. TOLLIVER. "Alternatives to Expectancy Theories of Motivation". Decision Sciences, 1975, pp. 449–61.

DECI, E. L. "The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls in Intrinsic Motivation". Organizational Behavior and Human Performance, 1972, pp. 217–29.

DUNNETTE, M. D. Work and Non-Work in the Year 2001, Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1973.

GRAEN, G. "Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications". Journal of Applied Psychology Monograph, 53, 1969, pp. 1–25.

IVANCEVICH, JOHN M. "The Performance to Satisfaction Relationship: A Causal Analysis of Stimulating and Non-Stimulating Job". Organizational Behavior and Human Performance, 1978, pp. 350-65.

LAW/LER, E. E., III. "Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice". Personnel Psychology, 1970, pp. 223–37.

LAWLER, E. E., III. Pay and Organizational Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1971.

LUTHANS, F., and R. KREITNER. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1985.

MANZ, C. C., and H. P. SIMS. "Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior". Academy of Management Review, January 1981, pp. 105–13.

MITCHELL, T. R., and A. BIGLAN, "Instrumentality Theories: Current Issues in Psychology". Psychological Bulletin, 1971, pp. 432–54.

McCLELLAND, D. C., and D. G. WINTER. Motivating Economic Achievement. New York: Free Press, 1969.

SCHWAB, DONALD P., JUDY D. OLIAN-GOTTLIEB, and HERBERT G. HENEMAN, II "Between-Subjects Expectancy Theory Research: A Statistical Review of Studies Predicting Effort and Performance". Psychological Buuletin, 1979, pp. 139–47.

STEERS, R. M. "Task-Goal Attributes in Achievement and Supervisory Performance". **Organizational Behavior and Human performance**, 1975, pp. 392–403.

القصل السادس

تصميم الوظائف

تميز مصنع كالمر لصناعة السيارات السويدية فولفو، بأن ألاته بسيطة وطلق الهواء وأقل ضوضاء من مصانع تجميع السيارات العادية ... والسبب في ذلك .. ليس للمصنع خط تجميع ، على الأقل، بالمعنى التقليدى . فقد تم إحلال نظام هنرى فورد الشهير والمفترض فيه الكفاءة ، بشبكة ترولليات تعمل أليا ، وتتحرك في المصنع وهي تحمل سيارات مجمعة جزئيا . وقد غيرت ترولليات كالمر المعملية البغيضة والمملة لتجميع السيارات تغييرا شاملا حيث أصبحت هناك فرق من العمال تقوم بتركيب نظم كاملة بدلا من قيام أفراد التجميع بتركيب أجزاء مفردة .

تمثل الترولليات واحدا من الابداعات الفنية والبيئية في هذا المصنع النموذجي الذي صمم والانسان في عين اعتباره. وقد حاولت فولفو تحسين مستوى الابداع والمسئولية والتنوع في وظائف عمالها مع الاستمرار في إنتاج سيارات مربحة. كما أنها تحاول أن تسيطر على مشكلة تواجه كثيرا من المديرين وهي أنه كلما ارتفعت المستويات التعليمية والتوقعات العامة للعمال، كانو أقل ميلا نحو أداء أعلى مضجرة ومملة كتلك السائدة في كثير من الصناعات. ويبدو أن المعدلات العالية لدوران العمل والغياب تعكس التحرر من هذا الوهم\.

هناك فيض مستمر من الديرين الذين يحضرون إلى كالمر من جميع أنحاء العالم ولديهم سؤالان رئيسيان: هل نجح (هذا النظام) فعلا؟ وهل هو مجد اقتصاديا؟ سنحاول لاحقا في هذا الفصل الاجابة عن هذين السؤالين حول هذا الموضوع المهم ... تصميم الوظائف يتكون عرضنا لموضوع تصميم الوظائف من أربعة اجزاء، سيتم في الجزء الأول عرض تعريف شامل لتصميم الوظائف وتطوره التاريخي، فيما يتألف الجزء الثاني من الأسس النظرية لموضوع تصميم الوظائف. ثالثا، سنقوم بعرض أبحاث مختارة حول التطبيق الحالي لتصميم الوظائف يسعى إلي ربط الموضوعات الرئيسية في هذا الفصل مع بعضها.

تعريف تصميم الوظائف وتطوره التاريخي

تعريف تصميم الوظائف:

بما أن تصميم الوظائف يتعلق بوظيفة الفرد (في التنظيم) فسنعرفه، ابتداء، على النحو التالي :

«معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغل الوظيفة».

كما يكشف هذا التعريف أن تصميم الوظائف يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد، تشمل: محتوى الوظيفة، ومهامها، والعلاقات المطلوبة بين الأشخاص، ونتائج الأداء، والتغذية المرتدة، (تجد عناصر تصميم الوظائف بشكل ٦ ــ١).

و يشمل محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي :

(١) التنوع (٢) الاستقلالية (٣) درجة التعقيد أو الرتابة (٤) درجة الصعوبة (٥) وحدة المهام (أي القيام مكل العمل أوبجزء منه).

وأما واجبات الوظيفة فهي المتطلبات والأساليب التي تتضمنها الوظيفة الواحدة وتشمل:

(١) مسئوليات الوظيفة (٢) السلطة (٣) تدفق المعلومات (٤) أساليب العمل (٥) متطلبات التنسيق. وتوفر العلاقات العنصر التفاعلى لوظيفة الفرد و يشمل نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة ومتطلبات العمل الجماعى. وتختص نتائج الأداء بمستوى أداء الوظيفة ...

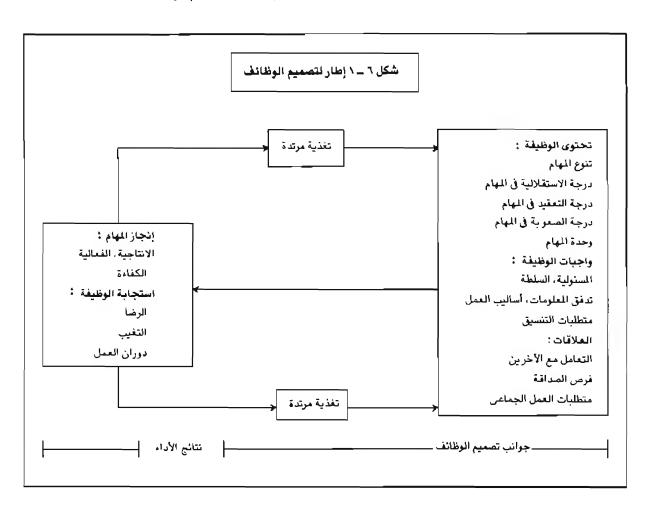
و يوجد لذلك جانبان :

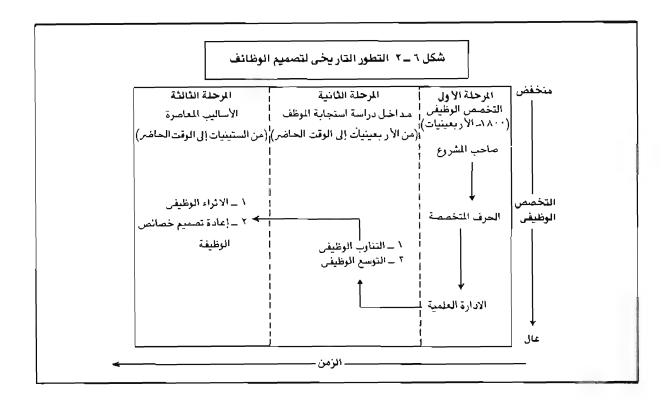
- (١) المعايير الخاصة بانجاز العمل (مثل الانتاجية والفعالية والكفاءة).
- (٢) المعابير الخاصة باستجابات الموظف للوظيفة (مثل الرضا والتغيب ودوران العمل).

و يتضمن العامل الأخير التغذية المرتدة نتائج العمل. وتنشأ التغذية المرتدة، على وجه العموم من مصدرين:

- (١) التغذية المرتدة المباشرة من العمل في انجاز المهام.
- (٢) التغذية المرتدة من الأفراد الآخرين الذين يشملون زملاء الشخص أو رؤساءه أو مرؤوسيه .

ينبغى على أى جهد موجه نحو تصميم الوظائف أن يأخذ في الاعتبار كل جوانب تصميم الوظيفة. وسننظر في الجزء التالي في الكيفية التي ضمن بها المديرون والعلماء السلوكيون هذه الجوانب في الأساليب الرئيسية لتصميم الوظائف.





التطور التاريخي لتصميم الوظائف:

مر التطور التاريخي لتصميم الوظائف عبر ثلاث مراحل :

- (١) التخصص الوظيفي.
- (۲) مداخل دراسة استجابة الموظف.
- (٢) المداخل المعاصرة. و يوضح شكل ٦ ــ ٢ هذا التطور التاريخي.

انصب تركيز تصميم الوظائف خلال المرحلة الأولى مصمر الصناعة على الارتفاع بمستوى التخصص، فيما ارتكزت القاعدة الصناعية لأغلب الدول في الفترة السابقة لعصر الصناعة على صاحب الورشة المستقل، أو الحرفي أو صاحب العمل. وكان يتولى مسئولية تلك العمليات عدد محدود من الناس (أو شخص واحد فقط)، يقومون بأعمال التصميم والتصنيع و بيع المنتجات أو الخدمات، و يسير العمل بخطوات غير منتظمة وغير محددة المهام والمسئوليات.

و بتقدم الصناعة ولكن مع استمرار المنظمات الصغيرة، ظهر الاتجاه نحو تقسيم العمل والتوسع في التخصص الوظيفي. ومن التطورات الأخرى التي ظهرت في مرحلة التصنيع ظهور مبادىء الادارة العلمية؟. وتميزت هذه المرحلة بعملية دمج الشركات الصغيرة في مؤسسات كبرى و بالتركيز المتزايد على تقسيم العمل وعمليات خط التجميع وقدر عال من التخصص الوظيفي.

تزايد الاحساس، خلال المرحلة الثانية، بالاستجابات السلبية للعاملين تجاه وظائفهم، إذ نتج عن المستوى العالى للتخصص الذى أوجده مدخل الادارة العلمية عدد من المشكلات تركزت حول معنو يات وسلوك الفرد العامل، وترجع أسباب هذه المشكلات حمثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفى والمعدل العالى للتغيب عن العمل، ودوران العمل حجزئيا إلى السأم الناتج عن التخصص الدقيق والطبيعة الروتينية للعمل، وقد ظهرت مبكرا استجابة الادارة لهذا الوضع في استخدام أسلوبي «التناوب الوظيفى» و «التوسع البوظيفى»، و يمثل هذان الأسلوبان، اللذان يركزان إما على تعاقب الأفراد على الوظائف المختلفة، أو إسناد مهام إضافية للعاملين، إجراءات مؤقتة لحل مشكلات ردود الفعل لدى العامل أو الموظف.

تتضمن المرحلة الثالثة الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف. و يسلم كل أسلوب من أساليب هذه المرحلة بأنه لايمكن أن تتم تحسينات في وظائف العاملين إلا على حساب التخصص الوظيفي،ومن خلال إجراء تغييرات في محتوى ومهام وعلاقات العمل ونظام التغذية المرتدة.

وقد تم تحديد اسلوبين من هذه الأساليب هما: الاثراء الوظيفى، وإعادة تصميم خصائص الوظيفة، وبينما يركز الاثراء الوظيفى على «عوامل الدافعية» لهيرز بيرج والخاصة بمدى التحدى فى الوظيفة والانجاز والمسئولية والتقديرا، لا ينحصر اهتمام إعادة تصميم خصائص الوظيفة في الاعتبار أيضا أهمية الفروق خصائص الوظيفة في دود الفعل نحو جهود تصميم الوظائف.

التخصص الوظيفي : الادارة العلمية

نشأ مدخل الادارة العلمية وترعرع من خلال أعمال تيلور وزملائه. وقد ظهر هذا المدخل استجابة لمشكلات وحاجات المنظمات التي كانت في غمرة الحركة الصناعية. كما أصبحت الادارة العلمية الأسلوب التقليدي لتصميم العمل في كثير من المنظمات.

تصميم الوظائف :

يعد تصميم الوظائف واحدا من أهم عناصر الادارة العلمية، و يفترض، في صورته الأساسية، ضرورة تبسيط الوظائف وتنميطها وتخصصها لكل عنصر من عناصر العمل المطلوب أداؤه، وتقوم المنظمات، عموما، بتطبيق المفهوم الأساسي لتصميم الوظائف من خلال تجزئة كل وظيفة إلى وحدات صغيرة، وتنميط الاجراءات اللازمة لأداء هذه الوحدات وتدريب وتحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر الكفاءة العالية في أداء تلك الاعمال.

وكما اقترح تايلور:

«لعل أبرز وأميز عنصر في الادارة العلمية الحديثة هو فكرة المهام ، حيث يتم تخطيط عمل كل عامل بوساطة الادارة ، على الأقل قبل يوم من البده في العمل و يتسلم كل عامل . في أغلب الحالات ، تعليمات وتوجيهات متكاملة ومكتوبة تحدد له بالتفصيل المهمة المطلوب منه القيام بها . ولا تحدد المهمة المراد أداؤها فقط بل والطريقة التي تؤدى بها والزمن الذي تستغرقه . فإذا أفلح العامل في أداء مهمته بصورة صحيحة ، وفي حدود الزمن القرر، تلقى زيادة تتراوح بين ٢٠٪ و ١٠٠٪ من أجره العادى» .

لناخذ سائق رافعة يعمل في رصيف الشحن، بالسكة الحديد كمثال، لقد تم تحديد وتصميم عمل هذا السائق بحيث يكون موقع الموحدات المراد شحنها وطريقة رفع ونقل هذه الوحدات والشكل الذي تكون عليه الوحدات على ظهر الشاحنة وعدد الوحدات المراد شحنها في اليوم الواحد، كلها محددة بصورة مسبقة. ولا يتم تدريب السائق على أداء هذا العمل فحسب بل إنه يتلقى مكافأة مالية إذا قام بشحن عدد من الوحدات يفوق العدد للجدد لليوم الواحد.

لعله من الملاحظ أن منهج تيلور في تصميم الوظائف قد تم تطبيقه في المؤسسات الصناعية على نحو شامل خاصة تلك التي تستخدم خطوط التجميم .

وقد اظهرت دراسة أجريت على نطاق واسع بين العمال في خطوط التجميع في الخمسينيات الخصائص التالية لوظائفهم:

- ١ـ السرعة الميكانيكية: تتحدد سرعة العاملين في أداء العمل بسرعة الخط التجميعي أكثر مما يحددها توافق خطوات أداء
 العاملين أو ميولهم.
 - ٧ ـ التكرارية : يقوم العاملون بأداء نفس العمليات في فترات زمنية قصيرة مرارا وتكرارا خلال فترة العمل اليومي .
- ٣ الحاجة إلى مهارات بسيطة : صممت الوظائف بصورة تجعلها سهلة التعلم للتقليل من تكلفة التدريب، ولتوفير الحد الأقصى
 من المرونة في تعيين الأفراد في الوظائف .

- ٤ ـ التركيز على جزء من المنتج: تتكون كل وظيفة من بضع عمليات أو خطوات من مثات أو ألاف العمليات اللازمة لانتاج سلعة متكاملة.
- التفاعل الاجتماعي المحدود : مكان العمل ودرجة الضوضاء والفصل بين العاملين الواقفين على مسافات متباعدة على طول خط الانتاج المتحرك تجعل من الصعب قيام علاقات ذات معنى مع بعضهم .
- ٦ التحديد المسبق للمعدات والاساليب: يتم تحديد الاسلوب الذي يؤدي به الموظف العمل بوساطة الاختصاصيين، وقد لا يتاح للعامل أن يؤثر على هؤلاء بالمرة ١.

تطبق مبادىء الادارة العلمية إلى حد كبير، في كل دول العالم الصناعي، ومن الأساليب المعروفة والمطبقة خط التجميع. على أن كل هذه المبادىء قد استخدمت في أعمال أخرى، خاصة تلك التي يسهل تجزئتها إلى وحدات متخصصة يمكن أداؤها بدرجة عالية من الكفاءة.

مزايا وعيوب الإدارة العلمية:

يتميز إطار تصميم الوظائف الذي قدمته الادارة العلمية بأنه من أكثر عناصر الفكر الاداري أهمية. وانطلاقا من هذه الصفة، يتوقع أن يحصل المديرون على عدد من المزايا عند اتباع هذا الإسلوب.

أولاً ــمـن خـلال الـبحث العلمى يمكن تصميم الوظائف بالصورة التي تتيح الاستفادة القصوى من التخصص والتبسيط للحصول على أعلى درجة من كفاءة العامل.

ثانيا ... في حالة إمكانية تحليل الوظائف إلى وحدات دقيقة التخصص ، تتوافر ميزة اقتصادية إذ يمكن شغل هذه الوظائف بوساطة عمال منخفضي المهارات ، و يشكل هؤلاء موردا قليل التكلفة .

ثالثا _بسبب الحاجة إلى مهارات محدودة، يكون القدر المطلوب من التدريب محدودا، وفي ذلك ميزة اقتصادية أخرى.

أخيرًا، وفرت الإدارة العلمية للمديرين درجة عالية من التحكم في كمية ونوعية الانتاج وذلك لسببين:

أولا ــباسـتخدام الآلات في الانتباج يقل احتمال تعرض العمال للاصابة بالارهاق الجسدى عند أداء العمل، كما يمكن التنبؤ بمستوى ثابت من الانتاج من حيث الكمية والجودة.

ثانيا بيسهل على المشرفين مراقبة العمال من خلال تنميط العمليات والتخصص حيث يسهل التعرف على أى انحراف عن المعدل المقرر وتصحيحه في ظل تلك الظروف. وإجمالا، يمكن القول بأن الفائدة الأساسية لهذه الطريقة هي أنه أمكن تحديد الكثير من الجوانب غير الثابتة أو غير المضمونة والتحكم فيها. وبالتالي توافرت لدى الادارة فرصة التركيز على إجراء تحسينات أكثر في كفاءة الانتاج.

ولكن في بعض الحالات، لم يؤد تطبيق هذه المبادىء إلى تحقيق الفوائد المتوقعة ، حيث يركز هذا المدخل على جانب الانجاز، الموضح بشكل (٦ – ١)، مع الحد الأدنى من الاهتمام بردود الفعل تجاه تلك الأعمال ٢. ففي بعض المنظمات، تجاوزت المشكلات الناتجة عن ردود فعل العمال لتخطيط وظائفهم، المكاسب المتوقعة في الكفاءة والانتاجية، كما أن الاتجاه نحو التخصص الدقيق حبالرغم مما حققه من مزايا في التخطيط وجدولة العمل -إلا أنه أنشأ كثيراً من الوظائف الروتينية المملة، مما أدى إلى حالات من عدم الرضا ودوران العمل والتغيب.

على أن هذا لا يعنى أن كل عمليات خط التجميع عديمة الفائدة فهناك الكثير من العمليات الانتاجية التى لم تواجه تلك المشكلات،أو أن هذه المشكلات قد تلاشت باتباع إجراءات أو تدابير إدارية معينة. فالنقطة الجوهرية هنا أنه لابد من أن يؤخذ في الاعتبار كل عنصر من عناصر إنجاز العمل وردود فعل العاملين تجاه وظائفهم في أي محاولة لتصميم الوظائف. و بناء على ذلك، ظهرت الحاجة إلى أساليب أخرى لتصميم الوظائف تأخذ في الاعتبار إنجاز المهام واستجابات العاملين في وقت واحد.

التناوب الوظيفي والتوسع الوظيفي:

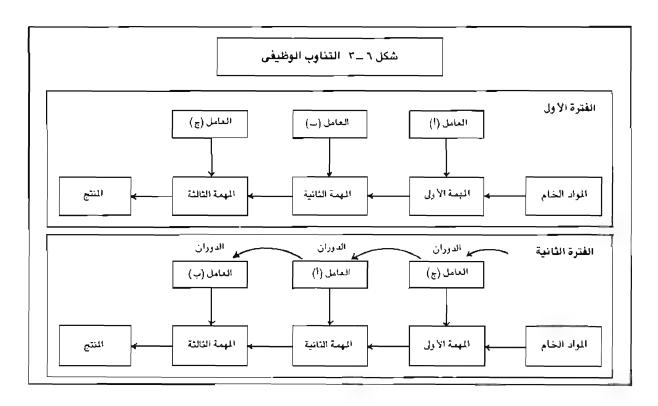
نشأت، عقب الحرب العالمية الثانية مباشرة، حركة متنامية في أوساط المديرين والعلماء السلوكيين حول تصميم وظائف العمال، سنطلق عليها اسم مداخل استجابات العاملين. فقد تطورت المشكلات الناتجة عن أسلوب الادارة العلمية في تصميم الوظائف إلى درجة أصبحت معها «كأبة (العمال) ذوى الياقات الزرقاء» مرضا شائعاً، ومن ثم اقترنت استجابة المديرين الأساسية بطريقتين لتصميم الوظائف: التناوب الوظيفي والتوسع الوظيفي.

التناوب الوظيفي:

يقوم التناوب الوظيفى على افتراض أن الأعمال المختلفة التى يقوم بها العمال قابلة للتبادل، ومن المكن أن يتم «تدو ير» العمال من عمل إلى أخر دون أن يحدث خلل يذكر في انسياب العمل _يصور شكل (٦ _ ٣) العملية الأساسية للتناوب الوظيفى _ لنأخذ خط تجميع السيارات، كمثال، حيث تكون المهمة الأولى تركيب السجاد والمهمة الثانية تركيب مقاعد السيارة والمهمة الثالثة تركيب لوحة أجهزة القياس في السيارة. خلال الفترة الأولى يتولى العامل (أ) المهمة الأولى والعامل (ب) المهمة الأولى . المهمة الأولى .

بهذا الأسلوب، لا يبدوأن هناك تغييرات جوهرية في الوظائف الفعلية للعمال، ومع ذلك تغترض الادارة أن تعاقب العمال على وظائف مختلفة يؤدى إلى التقليل من السأم والتكرار الممل، وذلك بتوفير الفرصة للعمال لتطوير مهارات أخرى ولاكتساب منظور أوسع لعملية الانتاج الكلية.

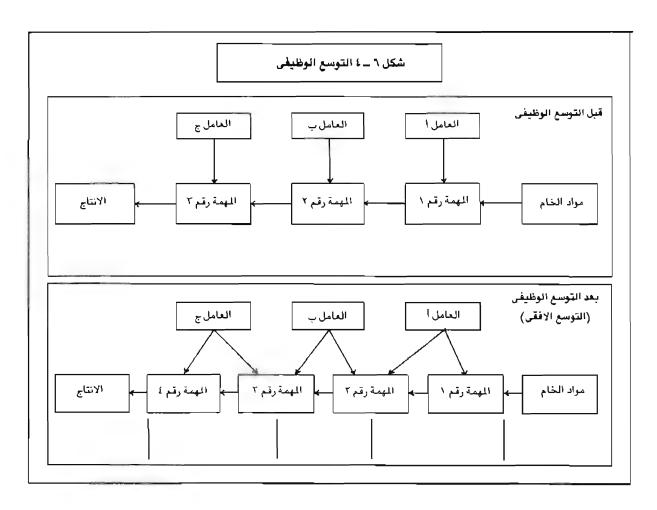
ومع ذلك فالتناوب الوظيفى حل مؤقت فقط لمشكلة أكبر بكثير مما يظهر، إذ لم يحدث تغيير جوهرى في الوظائف أو توقعات العمال. فقد يزول السأم والملل لفترة قصيرة إلا أن التكرار باق. وأشار النقاد، في هذا الموضوع، إلى أن العمال يتعرضون لسلسلة من الوظائف الملة والمضجرة بتناو بهم عليها.



التوسع الوظيفي :

لقد كان التوسع الوظيفى المحاولة الأولى، من قبل المديرين، لاعادة تصميم الوظائف. و يتميز هذا الأسلوب بالتوسع الأفقى للوظائف بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام. و يقتنع مؤيدو أسلوب التوسع الوظائف بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام. و يقتنع مؤيدو أسلوب التوسع الوظائف يرجع إلى دورة العمل القصيرة المرتبطة بالمهام المختلفة. فمثلا يأخذ تركيب المصابيح الأمامية للسيارة، في خط التجميع، بضع دقائق وكذا الحال بالنسبة لعجلة القيادة أو الراديو.

يتضمن التوسع الأفقى زيادة عدد وأنواع المهارات والنشاطات التى يقوم بها الفرد العامل. وتشمل الوظيفة التى يتم توسيعها في أغلب الحالات بعض النشاطات التى يقوم بها، في الأصل، عمال أخرون. لنفرض أن المهام من ١ إلى ٤، في شكل (٦ ع) تشمل حمل التوالى - تركيب السجاد، والمقاعد، ولوحة أجهزة القياس، والراديو في السيارة، بعد التوسع في الوظيفة، قد يكون العامل (١) مسئولا عن تركيب لوحة مسئولا عن تركيب السجاد والمقاعد، والعامل (ب) عن تركيب المقاعد ولوحة أجهزة القياس، والعامل (ج) مسئول عن تركيب لوحة أجهزة القياس والراديو. يتوقع، من خلال زيادة أنواع المهارات المطلوبة والتوسع في عدد العمليات، أن تنخفض درجة السام والملل وبالتالى يرتفع مستوى الرضا الوظيفي أعلى أن هناك عددا من النقاد يرون أن التوسع الوظيفي مجرد أداة تستخدمها الادارة؛ لزيادة الانتاجية، وتخفيض العمالة الكلية. و يدفعون بأن طبيعة الوظائف قد بقيت كما هي من حيث إنها مملة وتبعث على عدم الرضا، وأن التوسع الوظيفي لم يضف للعمال شيئا سوى زيادة في أعباء العمل. فاذا كان من المكن أداء نفس العمل بعدد أقل من العمال، فلن يتردد المديرون في انتهاز هذه الفرصة للتخلص من العدد الزائد من العمال. *



وإلى جانب المشكلات التى نتجت عن عدم إجراء أى تغيير على طبيعة الوظائف فان كلا من التناوب الوظيفى او التوسع الوظيفى لم يبن على تصور أو إطار نظرى منظم. وفي الواقع، فان الحلول التى يقدمانها ما هى إلا استراتيجيات مؤفتة قائمة على الحكم المخصى، استخدمها المديرون في محاولة لحل مشكلات أكبر. وكما ألمحنا في الفصل الثاني فانه لابد أن تبنى أي محاولة لاحداث تغيير في سلوك الفرد على إطار نظرى مؤسس يحدد بشكل واضح المتغيرات الرئيسية والعلاقات بينها ونتائج الأداء المتوقعة.

الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف:

بالرغم من أن التناوب الوظيفى، والتوسع الوظيفى، استراتيجيتان مؤقنتان فانهما على الأقل قد حدتا من مشكلات ردود فعل العاملين المرتبطة بالادارة العلمية ولهذا ظهرت الحاجة لدى المديرين إلى حلول طويلة الأجل. ومن تلك الأساليب التى لقيت قبولا في عصرنا الحاضر الاثراء الوظيفى وإعادة تصميم خصائص الوظيفة. وكما سنلاحظ بعد قليل فان التجارب المكتسبة من استخدام التناوب الوظيفى والتوسع الوظيفى لم تذهب هباء بل إن كلا من «أسلوبي استجابة العاملين» يصلح كعناصر للأساليب المعاصرة.

السلوك في المنظمات التدريب لوظائف جديدة

لقد أدرك أغلب المديرين أن التدريب في الوظيفة أو إعادة التدريب جزء أساسي لأي برنامج لتصميم الوظائف. وقد تأثر التدريب كغيره من المهام الأخرى في إدارة المنظمات، بالتطورات التقنية، ومن أحدث التقنيات التي تؤثر في نشاطات التدريب، شرائط أو أقراص الفيديو التي لا تختلف كثيرا عن تلك المستخدمة للمشاهدة، تنقل هذه الأجهزة الجديدة جزءا كبيرا من مادة التدريب من قاعة المحاضرات إلى المكتب أو المصنع حيث يستطيع العاملون رؤية الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، لننظر في هذه الأمثلة:

- يستطيع الميكنانيكيون في كثير من معارض سيارات فورد مشاهدة صورة لحرك السيارة من قريب على شاشة عرض مع مواصفات التعديل في جهاز حقن الوقود وشمعات الاشعال وغيرها لتحديد التغييرات في أداء الحرك .
 - _ _ يستطيع العاملون في مطاعم سيزلر (Sizzler) تشغيل وحدة أقراص الفيديو والبدء في تعلم كيفية تجهيز أطعمة جديدة .
 - تستخدم إدارة جي سي بيني (J.C. Penny) أجهزة الفيديو في تعليم موظفيها طرق وإجراءات مراقبة المخزون .
- _ يتعلم العاملون في خطوط تجميع الأجهزة الالكترونية في شركات مثل هيوليت باكارد وجنرال اليكتريك وسوني، كيفية تجميع وحدات جديدة عن طريق الارشادات في اقراص الفيديو.

يتطلع الديرون، إلى جانب نقل التدريب إلى محيط العمل، إلى تحقيق مزية أخرى محتملة لهذه التقنية الحديثة تتمثل في خفض تكاليف التدريب، فقد قدرت تكاليف التدريب في الولايات المتحدة بثلاثين بليون دولار تشمل تكلفة التعليم والوقت الضائع والرواتب والمزايا الاضافية والانتقال، فاذا ما حقق التدريب التفاعلي تخفيضا طفيفا في هذه المسروفات، فمن المحتمل التوسع في استخدامه.

ما**خو**د من :

Jeremy Main, "New Ways to Teach Workers What is New", Fortune, oct. 1,1984, pp. 85-94.

الإثراء الوظيفي:

تعطى نظرية هيرز بيرج ذات العاملين إطاراً لجهود إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا والأداء بالنسبة للعامل. وكما عرضنا في الفصل الرابع، فإن مدخل هيرز بيرج للاثراء الوظيفي يركز على عنصرين: العوامل الوقائية وعوامل الدافعية، تحدث للعامل حالة من عدم الرضا، وفي حالة توافرها، من جهة ثانية، فإن حالة عدم الرضا تنخفض إلى لاشيء. على أن حالة انحسار الشعور بعدم الرضا لا تحدث حالة رضا، فيما تتعلق عوامل الدافعية (مثل توافر عوامل الدافعية (بالرضا تتوافر عوامل الدافعية (بالرضا توافر عوامل الدافعية وحرية التصرف والمسئولية والانجاز) بالجوانب الذاتية التي، إن توافرت، تؤدي إلى الشعور بالرضا وتدفع بالأداء".

حينما يتم تطبيق نظرية العاملين على تصميم الوظائف فانها تركز على إحداث تغييرات في العمل نفسه «بالتوسع رأسيا» أي العوامل الدافعة في النظرية ١٠ . ولتوضيح عملية تطبيق الاثراء الوظيفي، لننظر في وظيفة مشغل مكبس في مصنع للسيارات. تشمل وظيفة المشغل عمل رقائق الحديد وصفها في الكبس ثم تشغيل المكبس الذي يحيل لوحة الحديد إلى قطعة حديد مشكلة في هيئة باب للسيارة. قبل ظهور أسلوب الاثراء الوظيفي، كانت مسئولية المشغل تنحصر في وضع عدد من الأبواب في اليوم الواحد، فيما يتم التحكم في تزويد المواد الخام والمواد المصنعة بوساطة الخط التجميعي.

كيف يمكن إثراء وظيفة مشغل المكبس هذا؟ من المكن إدخال التعديلات الأتية والتي تتضمن عوامل الدافعية في نظرية فدرز بدرج:

- المسئولية: وسع مسئولية العامل بجعله مسئولا ليس فقط عن الانتاج بل وعن ضبط الجودة، والصيانة المقررة للمكبس أيضا.
 وتعمل هذه الجوانب الثلاثة -الانتاج، وضبط الجودة، والصيانة على إيجاد «وحدة عمل منسجمة» ومتكاملة بالنسبة للمشغل (أي وحدة المهمة وتنوعها).
- ٢ ـ اتخاذ القرارات : وسع سلطة العامل وحرية تصرفه في العمل من خلال وضع معايير للانتاج والتحكم في سرعة السير الناقل،
 والتقليل من الاشراف المباشر عليه (أي الاستقلالية في أداء المهمة).
- التغذية المرتدة: زود العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء واترك للعامل نفسه، في بعض الحالات، مهمة
 جمع وحفظ تلك البيانات (أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة).
 - ٤ _ المساءلة والمحاسبة: كافيء العامل (كالاطراء والتقدير) على أساس ما تم إنجازه من أهداف.
- النمو والتنظور الناشى : شجع العامل على اقتراح تحسينات في النظام الحالى . إلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفى
 المحتمل من وظيفته الحالية .
- ٢ ـ الإنجاز : من خلال التوسع في المسئولية والاستقلالية والمساءلة، ينشأ شعور بالانجاز أو الاحساس بعمل شيء ذي قيمة لدى
 المشغل.

لأسلوب هيرز بيرج في الاثراء الوظيفي مزاياه وعيوبه. فمن الجانب الايجابي يجب أن توفر الوظائف التي يتم إثراؤها قدرا أكبر من الدافعية وفرصا للرضا لدى العامل أكثر مما توفره الوظائف الروتينية أو ذات المهام المبسطة. و يؤمل أن ينتج عن هذا القدر العالى من الدافعية والرضا الوظيفي إنتاجية أعلى ومستوى أعلى من الجودة وانخفاض في معدلات ترك العمل والتغيب.

واما عيوب اسلوب الاثراء الوظيفي فتتعلق عموما بالتكلفة المرتبطة بتنفيذ برنامج الاثراء الوظيفي. فقد يدخل في إثراء الوظيفة تكلفة التدريب وتجديد أو توسيع المباني والرواتب العالية إذ أن معظم الوظائف تتطلب عموما عمالا مهرة. وهناك مسألة أخرى تستوجب الاهتمام أيضا وهي أن هناك بعض العمال وخاصة كبار السن فيهم، قد يقاومون تلك التغييرات لأنهم «ألفوا وظائفهم بالصورة التي هي عليها». ومع ذلك فهناك من يرى أن مزايا الرضا الوظيفي والدافعية العالية والأداء الجيد تفوق العيوب المرتبطة بجهود الاثراء الوظيفي. منذ إنشأته، في عدد من المنظمات شملت الشركة الأمريكية للمهاتف والتلكس (AT and T) وتكساس انسترومنت (Texas Instrument) وجنرال فودز (General Foods) واي بي ام (IBM)

مشكلات الاثراء الوظيفي :

لأسلوب الاثراء الوظيفى، كغيره من الأساليب المأخوذة من العلوم السلوكية التى تسعى إلى حل بعض المشكلات المتعلقة بالعاملين _عدد من النواقص، وتتعلق أبرز هذه المشكلات بالاطار النظرى والاستراتيجيات المعينة التى يستخدمها المديرون في تنفيذ برامج الاثراء الوظيفى، وكما أشرنا في الفصل الرابع، فهناك الكثير من الجدل حول مدى صحة نموذج هيرز بيرج ١٠٠٠ إذ أن الاطار المنظرى للنموذج لم يحدد أى الجوانب الأساسية في الوظيفة التى تشبع أيا من حاجات الدافعية، كما أن النموذج قد أغفل تحديد كيفية ارتباط خصائص العامل بظروف إثراء الوظيفة.

هناك عدد من المشكلات المحددة التى ترتبط بتنفيذ برامج الاثراء الوظيفى، فقد تضمن كثير من تطبيقات الاثراء الوظيفى عددا من المتغييرات المتزامنة مع بعضها شملت تنوع مهام العمل والقدر اللازم من المسئولية والاستقلالية والتغذية المرتدة للعامل والقدر اللازم من المسئولية والاستقلالية والتغذية المرتدة للعامل والقدر المطلوب من المتعاون مع مجموعة العمل ''. فاذا نتجت عن هذه البرامج تأثيرات إيجابية، فهل يرجع ذلك لواحد أم اثنين أم لكل تلك التغييرات مجتمعة ؟ فالمشكلة إذن، تكمن في قلة الدراسات التى تحدد أى تغييرات تصميم الوظائف، من غيرها. كما تنعدم الشواهد الخاصة بتحديد الجوانب الهامة في تصميم الوظائف، والأثر الناتج عن تغيير أى منها. ونتيجة لذلك، فقد اختار الديرون أسلوبا عشوائيا باجراء تغييرات عديدة في الوظائف متزامنة مع بعضها بأمل أن تكون النتائج الكلية إيجابية.

هناك ست مشكلات رئيسية يحتمل ظهورها عندما تعيد المنظمات تصميم العمل في إطار الإثراء الوظيفي. وهذه المشكلات هي :

١ غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف: يندر أن تحرص الادارة على إجراء دراسة منتظمة للوظائف والأشخاص الذين يتأثرون باعادة تصميم وظائفهم قبل البدء في مشروع الاثراء الوظيفي.

فقد يكشف التشخيص عما يلي:

- أن بعض الوظائف في حالة أفضل مما ستكون عليه .
- (ب) أن بعض الوظائف معقد وأن «الاثراء» الاضافي لها سيزيد من تعقيد المسألة .
- (ج) أن العاملين يتفاوتون بصورة ملحوظة في استعدادهم أو قدرتهم على القيام بأعباء الوظائف بعد إثرائها.
 - (د) أن الادارة قد فشلت في تقدير التزاماتها (من حيث الوقت والموارد) تجاه برامج الاثراء الوظيفي .
- ٧ عدم تنفيير المعمل: حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت والموارد المتعلقة باجراء تغييرات جوهرية في مهام العمل، مثل الاثراء الوظيفى، يلجئون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف باضافة مهام ثانو ية لها ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الأفراد من أعمال في وظائفهم.
- ٣ ـ الاخفاق في مراعاة الاثار غير المتوقعة : قد تحدث «تأثيرات جانبية» حتى في حالة تنفيذ برامج كبرى لاعادة تصميم الوظائف، كما يحتمل أيضا حدوث تأثيرات على الوظائف التى «لم يتم إثراؤها»، وحدوث إخلال أو إلغاء لبعض الاجراءات التى أثبتت كفاءتها وضعاليتها، و بذلك يضعف التأثير الايجابي للبرنامج ككل، فمنح مجموعة من مشغلي الآلات قدرا من الحرية في تحديد سرعة العمليات على سبيل المثال قد يحدث ارتباكا في تدفق المواد الخام وفي إجراءات حصر البضائع المصنعة.
- ٤ ـ التقويم غير الملائم: ينبغى أن يتم تقويم أى اتجاه لتعديل السلوك التنظيمى تقويما علمياً، غير أن برامج الاثراء الوظيفى
 التى تم تقويمها علميا قليلة ومحدودة، فالطرق السائدة في التقويم، عموما هي الوصف الشفهي، والمشاهدة أو دراسة الحالة للرة واحدة فقط.

وتتمثل بعض أسباب هذا النقص في :

- (١) عدم القدرة على ترجمة مكتسبات السلوك الانساني في صورة كمية.
 - (٢) عدم القدرة على تحديد علاقات السببية.
 - (٢) عدم توافر الخبرة في إجراء التقويم.
- (٤) المغالاة في التأكيد على الانجاز (الرغبة في المظهر الجيد). وعدم الرغبة في الاعتراف بالفشل.
- ه _ نقص التدريب في مجال الاثراء الوظيفي: كما يحدث في كثير من محاولات التغيير التنظيمي، فإن ما يحدث هو أن المديرين لا تصلهم معلومات كاملة وحديثة، أو أنهم يعلمون عن هذا المجال قدرا ضئيلا يشعرهم فقط بالارتياح لتطبيقه. ونتيجة لذلك تستخدم إجراءات غير صحيحة، أو يكون هناك تفاوت واضح في أساليب العمل داخل المؤسسة الواحدة.
- البيروقراطية الزاحفة: في أحيان كثيرة تضاف جهود الاثراء الوظيفي إلى العملية الادارية، ولا يتم دمجها بصورة كاملة في نشاط المنظمة، وتتجه المنظمة إلى أساليب العمل القديمة القائمة حينما لا يؤتى الاثراء الوظيفي الثمار المتوقعة منه ١٠٠٠،

جاء الانتقاد الاضافي لبرامج الاثراء الوظيفي من قبل فين (Fcin) الذي أشار إلى أنه بامعان النظر في الدراسات المعروفة حول الاثراء الوظيفي، تتكشف لنا بعض نتائج هامة هي :

- ١ _ أن ما يحدث فعليا يختلف عما يعلن بأنه حدث.
- ٢ _ أجريت أغلب الدراسات على موظفين اختيروا عمدا، و بذلك لايكونون عينة ممثلة لقطاع العاملين.
 - ٣ _ أن عدد حالات الأثراء الوظيفي التي ورد ذكرها خلال العشر السنوات الماضية ضئيل جدا.
- ٤ _ كانت التجارب التي أجريت، في كل الحالات، بمبادرة من الادارة ولم تكن صادرة من العاملين أو النقابات ٧٠.

لقد كان فين (Fcin) على قناعة من أن بعض التأثيرات الايجابية قد نشأت عن الادارة أكثر من الاثراء الوظيفى. و يعتقد أيضا أن الاثراء الوظيفى يفيد الأشخاص الذين يسعون إلى تحقيق أمالهم من الأعمال التى يقومون بها، وهذا عكس الاعتقاد السائد بان الخاس يحققون ما يصبون إليه خارج وظائفهم وليس فيها المائين علاوة على ذلك، يبدو أن أغلب برامج الاثراء الوظيفى موجهة نحو العاملين الذين تتراوح مهاراتهم بين المتوسطة والعالية وتتميز وظائفهم بالاثراء من حيث طبيعتها.

ي عشقد فلين أنه ينبغى على المديرين إن كانوا راغبين في تحسين بيئة العمل أن يطلبوا من العاملين مايريدون. فمن المكن أن ينتج الرضاعن الأجر، والأمان الوظيفي، وجو العمل المناسب، وليس فقط عن المشاركة، والمسئولية، وتنوع مهام الوظيفة ٢٠

السلوك في المنظمات إبطاء المديرين السباقين

ارتبطت بعض الأوصاف مثل «المتعجل» و «النجم» و «المسابق» لفترة من الزمن لكثير من الديرين الشباب الذين تخرجوا حديثا في كليات إدارة الأعمال وأصبح يشار إليهم بمديرى وقادة المستقبل، وتتمثل أكثر استراتيجيات تصميم الوظائف المستخدمة في ترقية هؤلاء الديرين بسرعة بحيث يستطيعون اكتماب مهارات قيمة ومعرفة ثرة بالمنظمة في فترة قصيرة نسبيا.

بدأ كثير من المنظمات مثل ايل ليل(Eh Lilly) وأن سى أر (NCR) وسارة لي(Sarab Lec) في الوقت الحاضر إعادة النظر في الجكمة من استخدام هذه الاستراتيجية في تصميم الوظائف _وتقوم هذه الشركات وغيرها في الواقع بوقف ظاهرة الديرين المترقين بسرعة بابقائهم في وظائف معينة لفترة طويلة بالقدر الذي يكسبهم تجربة راسخة رصلبة ، وهناك أسباب عديدة وراء هذا المتحول الخطير :

- . من المكن نقل الديرين الواعدين بين الوظائف في فنرات قصيرة حتى يمكن تنمية المهارات الادارية في وقت قصير.
- يركز كثير من مديرى الترقية المستعجلة اهتمامهم وجهودهم على مشروعات قصيرة المدى سريعة النتائج وتستحوذ على اهتمام
 رؤسائهم وذلك لادراكهم لقصر المدة التي يمضونها في الوظيفة.
- تواجه كثير من المنظمات صعوبة الحصول على مديرين شباب يستطيعون معالجة التعقيدات الملازمة للمشكلات الادارية المعاصرة.
 نتيجة لذلك، يجد مديرو الترقية السريعة في وقتنا الحاضر أن مهام العمل التي تسند إليهم تستمر لفترة أطول من المهام التقليدية التي كانت تستمر لفترة سنة أو سنتين.

لقد تبنت شركات قليلة هذا التحول الكبير حتى الآن، ويرى كثير من المديرين والباحثين أن هناك أسبابا أخرى غير ظاهرة وراء ذلك. ويقولون إن هذا التحول قد جاء نتيجة لنقص الوظائف الادارية منذ فترة الكساد الأخيرة تقابل ذلك زيادة في عدد الديرين الشباب الذين يتنافسون على وظائف قليلة، ولا يقبلون التنقلات المتكررة.

Larry Reibstein; "The Not-So-Fast Track; Firms Trying Promoting Hotshots More Slowly". The Wall Street Journal, March 24, 1986, p. 19.

أما مسألة ما إذا كان الاثراء الوظيفي عامل دفع قو يا واسلو بالزيادة الرضا وتحسين الأداء فامر غير واضع. فالاثراء الوظيفي ـــ في إطار نظام التقويم الذي وضعناه ــ موجه نحو معايير كل من إنجاز العمل ورد فعل العامل، على الأقل من الناحية النظرية. أما من الناحية العملية، فقد كانت النتائج أقل مما تم التنبؤ به. وعلى الرغم من وجود هذه المشكلات، فلا بد من التسليم بالاثراء الوظيفي كاستراتيجية لاعادة تصميم الوظائف، وأن يعتمد كاسلوب محتمل للتطبيق إذ أنه يسمح للمديرين باستخدام الفطنة والبداهة. ومع ذلك يتحتم على المديرين الالم ليس فقط بالمسائل المتعلقة بالأساس النظري للاثراء الوظيفي، بل و بالمشكلات المرتبطة بتنفيذ استراتيجية إعادة تصميم الوظائف أيضا. و يتطلب ذلك، التشخيص الدقيق قبل بداية برنامج الاثراء الوظيفي، وتقويم تفصيلي أثناء و بعد تنفيذ البرنامج .

إعادة تصميم خصائص الوظيفة : إشباع الحاجات والفروق الفردية

يتفق أغلب المديرين على أن هناك تباينا واضحا لردود الفعل بالنسبة لأى مجموعة من العمال تجاه وظيفة معينة أو مجموعة وظائف مسائلة في أي منظمة من المنظمات. ومن المكن أن توفر الوظائف فرصا متنوعة لاشباع حاجات شخصية أو لتحقيق أهداف معينة للمنظمة، اعتمادا على الكيفية التى يتم بها تصميم العمل. ويرى مازلو في ترتيبه الهرمى للحاجات أن هناك بعض الوظائف التى توفر للعاملين فرصة إشباع الحاجات المادية وحاجات الأمن (مثل الأجر المناسب والمزايا المادية وظروف العمل الآمنة). والحاجات العليا (مثل الاجتماعية (مثل التفاعل المرضى والعلاقات الودية مع زملاء العمل أو المشرفين أو العملاء)، والحاجات العليا (مثل التطور والتقدم والانجاز والاستقلالية والتحدى في الوظيفة). ٢٠.

إن النتائج التى تعود من الوظيفة تعتبر دالة لنوع الوظيفة والشخص الذى يشغلها، أى أداء الفرد فى الوظيفة وإشباع حاجاته من خلال العمل عامل مشترك للطريقة التى يتم بها تخطيط أو تصميم العمل وأنواع الحاجات أو الأهداف ذات الأهمية القصوى للأفراد . فبالنسبة لمندوب المبيعات ، مثلا ، سيرتفع مستوى الأداء و يحدث إشباع للحاجة إذا كان الفرد مناسبا للعمل ــلأن الانجاز والاستقلال من المتطلبات الأساسية للوظيفة . أما بالنسبة لمراقب الصيانة ، فقد يرتكز التوافق التام بين الوظيفة والفرد على جوانب الخبرة الفنية والتعاون والانجاز والسيطرة على حالات التوتر والقلق . فيما يكون الأداء وإشباع الحاجات هما الناتج بالنسبة لصراف البنك حينما يكون الاهتمام بالتفاصيل والاتجاه نحو العلاقات الشخصية هي الجوانب التي تلائم بين الفرد والوظيفة ، كما يبين ذلك الور بقوله :

«إننا دانن دبحسساجية إلى منعرفة سسبل إدارة المنظمات التي تسسلم بأهمية معاملة الأفسراد بصسورة محتلفة و بوضعهم في الجينات والمواقع التي تتناسب مع حاجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم المتقردة".

و يشير ذلك إلى حاجة المنظمة لتصميم وظائفها بالصورة التى تناسب الاختلافات الموجودة بين العاملين، وسيتم الارتقاء بمستوى الدافعية والأداء إذا كان من الممكن تصميم العمل بصورة تجعل العاملين يعتقدون أنهم يستطيعون إشباع حاجاتهم الشخصية، والوفاء بالأهداف التنظيمية من خلال العمل الجاد، على أن ذلك يعنى أن الديرين مواجهون بمهمة عسيرة إذا ما كان عليهم تصميم وظيفة كل عامل، فالحل الأوفق _إذن _هو النظر في مجموعتين كبيرتين من الحاجات : حاجات المستوى الأدنى (وهي السلامة والأمان والحاجات الاجتماعية) وحاجات المستوى الأعلى (وهي تقدير الذات وللركز وتأكيد الذات).

هناك الكثير من حاجات المستوى الأدنى مشبعة تماما في ظل التصميم القائم للوظائف في أغلب المنظمات. فكثير من العاملين راضون جدا بالوظائف الروتينية المتكررة المهام ". وقد يحدث أن يختار العمال بانفسهم وظائف روتينية الأنهم يريدون إشباع حاجات المستوى الأدنى فقط (مثل الراتب والمزايا الاضافية وظروف العمل الآمنة) في وظائفهم، بينما يسعون إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى خارج نطاق العمل عن طريق الهوايات والاشتراك في النشاطات الثقافية العامة وغيرها. فأى محاولة الاثراء وظائف هؤلاء قد تقابلها مقاومة وتنتهى بالفشل. وكما اشار فين:

ي. فضل البعض (العمال) البقاء في وظائف حافلة بالتكرار، وتتطلب مهارات بسيطة، حتى في حالة توفر فرصة للترقية لوظائف بمهارات عالية من خلال المسابقات الوظيفية ، فقليل من العاملين يكافحون للتحول إلى وظائف ذات مهارات ، كالميكانيكيين والحرفيين ومجهزى الماكنات والمعدات ورؤساء مجموعات ومشغلى المرافق العامة والوظائف الأخرى المماثلة التي يتوافر فيها قدر كبير من الاستقلالية في أداء العمل. ويبدو أن ما يحدث هو أن العامل يبدأ في وظيفة جديدة ويقرر ما إذا كان العمل فيها يناسب حاجاته ورغباته، وتتكون الانطباعات حول الوظيفة من عدة عناصر تشمل الأجر، وقرب مكان العمل من السكن، وطبيعة العمل وظروف، واتجاه الاشراف والانسجام مع الزملاء في العمل، وتاريخ تجربة الشركة في مجال الاستخدام، والأمان في الوظيفة، والعوامل الأخرى ذات الصلة. ويتم اختيار العامل للوظيفة بطرق مركبة، وذلك من خلال تقويم العوامل المختلفة وتحديد ما يمكن الاستغناء عنه في مقابل الحصول على غيره، فقد تكون ظروف العمل سيئة ولكن إذا كان الأجر عاليا ويتوافر الأمان في الوظيفة فمن الممكن أن تكون الوظيفة مقبولة. وعادة ما يبقى العمال بعد مرور سنة أو سنتين على التحاقهم بالعمل في مصنع من المصانع في وظائف أو سلسلة من الوظائف تناسبهم أو يطيقونها، أما الذين تركوا الوظيفة فاما أن يكونوا قد اختاروا بانفسهم ترك الوظيفة، أو «اختارتهم» الادارة ليتركوها؟".

لعله من الخطأ أن نستنتج أن أغلبية العاملين إما أن تستجيب للوظائف الروتينية وذات التخصص العالى (الادارة العلمية)، أو الوظائف التي تم توسيعها رأسيا (الاثراء الوظيفي). فهناك، على الأقل، فئتان من العاملين: مجموعة قد تبتغى إشباع حاجات المستوى الأدنى، وتسعى بجد للحصول على وظائف روتينية، ومجموعة أخرى قد تتصف بحاجتها لوظائف تتميز بالتحدى وتوفر فرصا للتطور والتقدم الذاتى، و بما أن كثيرا من المنظمات توفر وظائف يمكن أن تلبى حاجات المستوى الأدنى، فقد يكون من الأوفق توجيه إعادة تصميم الوظائف في اتجاه تصميم الوظائف الخاصة بالعاملين ذوى حاجات المستوى الأعلى ".

أشار العلماء السلوكيون، في وقت من الأوقات، إلى أن الأفراد قد يشبعون حاجات المستوى الأعلى عندما يدركون أنهم قد انجزوا عملا يستحق الجهد الذي بذل فيه، أو ذا معنى .

و بعبارة أوضح يجب أن يحصل الموظف على مستوى عال من الرضا حينما تحقق له وظيفته الآتي :

- ا ــ أن توفر الوظيفة للعامل الشعور بأنه شخصيا مسؤول عن جزء قيم من عمله . فالوظيفة ذات قيمة بالنسبة للفرد حينما يحس بأن إنجاز العمل قد جاء نتيجة لجهده الشخصى، وأنه مسؤول مسئولية شخصية عن أى نجاحات أو إخفاقات يمكن أن تحدث . و يتم ترجمة هذا الجانب عمليا عن طريق الاستقلالية في العمل التي قد تكون عاملا رئيسيا في اختيار الفرد لمهنة معينة .
- ٢ ــ أن تتضمن الوظيفة عمل شيء ذي قيمة داخلية أو ذي أهمية أخرى معينة لدى الفرد. وهناك ثلاث طرق لجعل الوظيفة ذات معنى أو جديرة بالاهتمام:
- اولا ـ من الممكن أن تركز وظيفة الفرد على وحدة متكاملة من المهام وليس على جزء بسيط منها، ومن أمثلة ذلك أن يكون الصراف بالبنك، مثلا، مسئولا عن مقابلة كل احتياجات العملاء والتى تشمل معاملات تتضمن الحساب الجارى وحساب التوفير وسداد أقساط القروض وفواتير الخدمات بدلا من التخصص في حسابات التوفير والايداع والسحب، و يطلق العلماء السلوكيون على هذا الجانب مصطلح: وحدة المهام، وتتضمن الطريقة الثانية مطالبة الفرد بتنمية مهارات وقدرات متنوعة، واستخدامها لأجل تحقيق هدف ما، ففي حالة مراقب الصيانة، توفر المعرفة الفنية لمعدات المصنع ومهارة الاشراف والتفاعل مع المعمال والزملاء، والقدرة على تخطيط وتنفيذ توقف العمل بالمضع، واجراء أعمال الصيانة دون أن يترتب على ذلك فاقد في المبيعات، توفر قدرا كبيرا من التنوع في المهام، أخيرا يجب أن يكون للوظائف أثر ملموس (أي أهمية العمل) على الأخرين، سواء أكانوا داخل المنظمة أو في المجتمع ككل، فعندما يقوم مندوب المبيعات ببيع المنتجات، فانه لا يرضى العميل فقط بل يوفر وظائف للعمال، وسبلا للعيش في المؤسسة الصناعية نفسها ولهذا السبب أعطيت وظيفة البائع درجة من الأهمية.
- ٢ يجب أن توفر الوظيفة معلومات مرتدة حول ما تم إنجازه: إن معرفة الفرد لأداء مهامه من متطلبات إشباع حاجات المستوى الأعلى. فاذا كان الفرد يؤدى عملا ذا معنى وأهمية. ومسئولا عنه مسئولية شخصية، فلن يحدث إشباع لحاجات المستوى الأعلى إلا إذا توافرت بشكل معين معلومات مرتدة عنه. وقد تنشأ المعلومات المرتدة إما عن العمل نفسه، أو عن الأخرين، مثل المشرف والزملاء أو العملاء. و يتلقى مندوب المبيعات معلومات مرتدة عن حجم الطلبات، وتقديرات مدير المبيعات، فيما

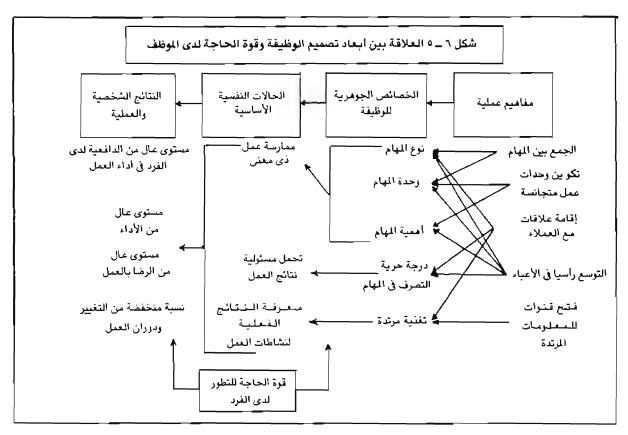
يحصل عليها مراقب الصيانة من خلال رؤيته لدوران الآلة بنجاح، وكذلك من مدير المصنع والعمال الآخرين. واخيرا يمكن أن يتلقى صراف البنك معلومات مرتدة حول إنجاز العمل من الزبائن الراضين عن الخدمة (أو غير الراضين عنها) أو من مدير الفرع والزملاء الصيارفة ٢٠٠٠.

أطلق على تنوع المهام، ووحدتها، وأهميتها، ودرجة صرية التصرف فيها، والمعلومات المرتدة حولها مصطلح «الجوانب الجوهرية» لأنها ترتبط مباشرة بتحقيق الرضا الذاتى 11 و يعرض شكل (11 و) نموذجا نظريا للفوارق الفردية الواجب اخذها فى الاعتبار عند تصميم الوظائف 11 . و يصور هذا النموذج العلاقة بين الخصائص الجوهرية للوظيفة، والحالات النفسية الاساسية، والنتائج الشخصية للعمل، ودرجة قوة الحاجة للتقدم لدى العامل أو الموظف.

وكما هو وارد في النموذج فانه يلزم أن تكون الوظيفة الأعلى من حيث إمكانيات الدافعية مرتفعة في الحالات النفسية الثلاث. فاذا كانت واحدة أو أكثر من الحالات النفسية في الوظيفة منخفضة، فيتوقع أن يكون مستوى النتائج الشخصية ونتائج العمل منخفضة. فعلى سبيل المثال، إذا كان مراقب الصيانة يشعر بأنه مسئول شخصيا عما يعتقد أن ما يقوم بعمله ذو معنى، ولكنه يتلقى معلومات عن أدائه بصورة غير منتظمة وفي أوقات متباعدة، فأن تحقيق نتائج متميزة غير مضمون.

و يطرح شكل (٦ - ٥) أيضًا مفاهيم عملية للتوسع في الخصائص الجوهرية للوظيفة، على النحو التال:

الجمع بين المهام: وتعكس هذه الاستراتيجية العملية الابتعاد عن التخصص الدقيق الذى قضت به الادارة العلمية وذلك بتجميع المهام ذات التخصص العالى في وحدة عمل أكبر. فبالنسبة للصراف في البنك، يمكن عمل ذلك بأن يكون مسئولا عن عدة معاملات تتعلق بالزبون وليس بمعاملة واحدة. و يؤثر الجمع بين المهام على كل من تنوع المهام، و وحدة المهام.

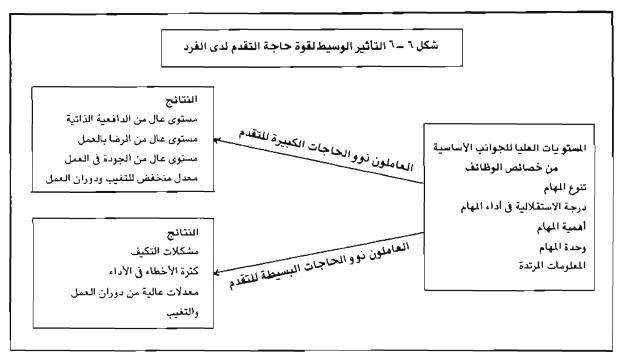


J. Richard Hackman, Greg Oldham, Robert Jason and Keneth Purdy: "A New Strategy For Job Enrichment", Reprinted From the California Management Review Vol. XVII, No 4, p. 62.

- ٢ تكوين وحدات عمل متجانسة: يركز هذا الجهد على «ملكية» الوظيفة باعطاء العامل مسئولية ثابتة لعمل محدد. فبدلا من تخصص مندوب المبيعات في تصريف سلعة واحدة فقط مثلا يكون مسئولا عن مبيعات كل منتجات الشركة لفئة محددة من الزبائن و بذلك يتوافر الاحساس بوحدة العمل وأهميته لدى الفرد.
- ٣ تكوين علاقات بجمهور المستفيدين: من المكن أن يكتسب العامل أفاقا جديدة لعمله باقامة علاقة مباشرة مع العملاء. فقد يتعلق مراقب الشحن، على سبيل المثال، بشأن حالة السلعة عند وصولها لمكان العميل. فباعطاء هذا المراقب فرصة التحدث إلى العميل مباشرة، أو زيارة مكان العميل، تتوافر له فرصة زيادة التنوع ودرجة من الاستقلالية والمعلومات المرتدة المرتبطة بالوظيفة. ويادة على ذلك، فان إدخال شي جديد على الوظيفة، مثل إجراءات تحميل جديدة، تقلل من الاضرار بالبضائع عند الشحن وقد يؤى إلى زيادة أهمية الوظيفة وتحسين الأداء بالمنظمة.
- ٤ التوسع راسيا في المستوليات: يتعلق هذا الجانب بتوفير قدر أكبر من الحرية والمسئولية في أداء العمل. و يمكن أن يشتمل التركيز الرأسي لصراف البنك على جوانب مثل صلاحية أكبر في وضع جداول العمل، وتحديد طرق العمل، وفحص الجودة، وتدريب العاملين الأقل خبرة في العمل، وتحديد سرعة العمل، واستنباط حلول جديدة لمشكلات العمل. وتؤثر استراتيجية التنفيذ على درجة الاستقلالية والتنوع و وحدة المهام وأهمية الوظيفة بصورة مباشرة.
- هـ فتح قنوات للتفذية المرتدة: يساعد توفير الفرصة للعاملين للحصول على أكبر قدر من المعلومات المرتدة، على معرفة ما إذا كان أداؤهم قد تحسن، أو انخفض، أو ظل ثابتا. وتركز أغلب قنوات التغذية المرتدة على المعلومات التى ترد للموظف من رئيسه المباشر، والأسلوب الأخر هو معرفة مستوى الأداء من الوظيفة مباشرة، فبالنسبة لصراف البنك، يمكن أن تتوافر له عملومات مرتدة من خلال احتفاظه ببيانات خاصة وحساب عدد المعاملات والأخطاء واستخدام نظام الحاسب الآلي المباشر بغرض امداد الموظف ببيانات إضافية حول الأداء.

واخيرا يشير النموذج إلى أن الحاجات النفسية العليا، وخاصة قوة حاجة التقدم لدى الغرد، تمثل الاعتبارات الأساسية لاجراء تغييرات في تصميم الوظائف إذ أن لبعض العاملين حاجات قوية للتطور الذاتي، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، ولتعلم مهارات جديدة. وقد جديدة. فقد يحتاج المحاسب الشاب الذي يعمل في مجموعة مراجعين، مثلا، إلى تنمية مهارات تشخيصية وتحليلية جديدة. وقد تساعد تنمية هذه المهارات ذلك الشخص فيما بعد، في الانتقال أو الترقية إلى إدارة الخدمات الادارية حيث يتركز العمل في تبادل الرأى مع العملاء في مسائل تتجاوز أعمال المراجعة إلى مسائل إدارية. و يتميز الأشخاص من أمثال هذا المحاسب، بقوة الدافع الشديدة نحو التقدم والنمو.

من ناحية أخرى لا يستطيع أى شخص أن يكون محفزا عن طريق عمله حتى لو كانت الحالات النفسية الأساسية نشطة وعاملة. فقد يكون مساعد مدير مؤسسة صغيرة للتوفير والاقراض حمثلا حراضيا تماما بوظيفته و يعتقد أنه يوظف مهاراته وقدراته إلى أقصى حدودها،وقد يرفض الترقية لوظيفة مدير فرع بالمكتب الرئيسي في وسط المدينة لأن حاجته للتقدم ضعيفة من ذلك الوقت. و يوضع شكل (٦-٦) أنه من الممكن أن يكون لقوة حاجة التقدم تأثير وسيط أو توفيقي على العلاقة بين نتائج الوظيفة ونتائج العمل\!\" ويوحى هذا لشكل بأن المعاملين من ذوى الميول القوية نحو التقدم تكون دافعيتهم إيجابية حينما تتوافر في وظائفهم الجوانب الجوهرية مما يؤدي إلى مستوى عال من الرضا والأداء وانخفاض في معدلات التغيب عن العمل ودوران العمل. و بالمقابل، قد يتشاعل الأفراد الذين تكون حاجة التقدم لديهم ضعيفة بصورة مغايرة تجاه الوظائف التي تتميز بالخصائص الجوهرية. وقد يثير التنوع، ووحدة مهام الوظيفة، والاستقلالية حالشعور بضورة تكثيف الفرد لقدراته ومهاراته حتى يتمكن من أداء العمل بفعالية. ومن المحتمل أن يكون ذلك أحد الأسباب وراء اختلاف نتائج الاثراء الوظيفي . ومن المتوقع أن تكون لأى محاولة لاثراء وظائف مجموعة من العمال نتائج متباينة الأن اله الملين الذين يتميزون بحاجات عالية للتقدم سيستجيبون بصورة إيجابية لمشروع إعادة تصميم الوظائف، فيما تكون ردود فعل الذين لا يميلون إلى إشباع حاجات التقدم سلبية .



J. R. Hackman, G. Oldham, R. Janson and K. Purdy; "A New Strategy for Job Enrichment", California Management Review, Summer 1975, p. 60.

ماخوذ عن:

ومن النضرورى التنبيه هنا إلى ضرورة الحذر في تناول موضوع الفروق الفردية، إذ ينبغى على المديرين تجنب تصنيف العاملين معهم على نحو جامد وثابت لأى فترة من الزمن، فحاجات الفرد قد تتغير بمرور الزمن كما أشرنا إلى ذلك في حديثنا عن الدافعية. ففي فترة معينة يمكن للمديرين أن يتعرفوا على العاملين الذين يحتمل أن يتفاعلوا إيجابا مع الوظائف ذات الخصائص الجوهرية. وأولئك الذين يحتمل أن تكون استجابتهم سلبية، ولكن بعد فترة أخرى قد تظهر حاجات للنمو والتطور عند أفراد معينين، بعد أن كانت ساكنة لوقت طويل، ومن ثم يصبح هؤلاء من المرشحين لاجراء تغييرات في تصميم وظائفهم. وليس من العدل أن تحجب عن هؤلاء فرص حاجات التقدم بابقائهم في وظائفهم الحالية لضعف حاجة التقدم لديهم في وقت سابق. فاذا فشلت المنظمة في توفير وظيفة جديدة لفرد من هؤلاء تتحدى قدراته فانه سيتركها.

أبحاث حول نموذج خصائص الوظيفة :

على الرغم من الحداثة النسبية لنموذج خصائص الوظيفة، فقد أجريت العديد من الدراسات لاختبار آثار الفروق الفردية على العلاقة بين خصائص الوظيفة وسلوك العاملين. وقد كشفت بعض تلك الدراسات عما يلي:

- ١ كشفت الدراسات التي تناولت قوة حاجة التقدم عن تأييد يتراوح بين ضعيف ومتوسط للمفهوم القائل إن استجابة العاملين من ذوى حاجات التقدم العالية للوظائف التي تتميز بقدر عال من التنوع والاستقلالية ونظام المعلومات المرتدة ووحدة المهام __استجابة إيجابية ٢٠٠ و بالرغم من أن بعض المشكلات المرتبطة بهذه الدراسات تعكس طريقة إجراء البحث، إلا أنه ما زال مناك سؤال حول ما إذا كان لقوة حاجة التقدم أثر على الطريقة التي يتفاعل بها الناس مع الوظائف ٢٠.
- ٢ ـ لقد ظهر فى كل من الدراسات الميدانية والمختبرية أن الإطار القيمى للعامل من الخصائص الفردية الهامة التى تؤثر على رد الفعل لأ بعاد الوظيفة. فقد اتضح من دراسة شملت خمسمائة عامل فى سبع وأر بعين وظيفة من إحدى عشرة منظمة مختلفة أن للقيم الثقافية للعمال فى المناطق الحضرية والريفية أثراً كبيراً على استجاباتهم ٢٠.

ففيما كانت استجابة العمال الريفيين إيجابية نحو الوظائف المعقدة، كان العمال الحضريون أكثر رضا بالوظائف المتخصصة. وفي دراسة مختبرية تم تصنيف مفردات البحث على أساس فئة تهتم بالقيم الداخلية أو الذاتية للعمل (أي تميل نحو محتوى الوظيفة مثل مثل الانجاز والتحدي وتنمية مهارات جديدة)، وفئة تهتم بالقيم الخارجية أو المظهرية (أي تميل نحو العوامل المحيطة بالوظيفة مثل الانتماء للجماعة والصداقة وسياسات التوظيف) اتضح من هذه الدراسة أن مفردات البحث التي تهتم بالقيم الداخلية للعمل أكثر رضا بالوظائف المعقدة فيما كانت استجابة مفردات البحث التي تهتم بالقيم الخارجية للعمل تميل نحو الوظائف الأكثر تخصص ٣٠٠.

أظهرت النتائج المحدودة حتى الآن أن الفروق الفردية قد تؤثر على الطرق التي يتفاعل بها الأفراد مع وظائفهم. و بالرغم من تلك النتائج المثيرة للاهتمام، هناك مشكلات قائمة يلزم على الديرين أخذها في الاعتبار :

اولا، أن قائمة الخصائص الفردية لا نهائية. ومع تأكيد قوة حاجة المستوى الأعلى كاحدى الخصائص الهامة، إلا أنها لا تبقى كذلك بالخسجة لجعض العاملين في بعض المنظمات أو المواقف. لذلك يبقى السؤال حول أى الخصائص الشخصية أهم في الموقف المعين دون إجابة.

ثانيا، أن أغلب الخصائص الشخصية مثل الحاجات والرغبات والدوافع هي عوامل ديناميكية ومتغيرة نسبيا كما وردت الاشارة سابقاً، فأي تغيير طفيف في بنية حاجة من حاجات الانسان قد تحول رد فعله تجاه الوظيفة من حالة رضا إلى حالة من عدم الرضا، والعكس صحيح أيضاً.

شالشا، أن المعنى الدقيق لعبارات كثيرة ما زال غير واضع، مثل «إدراك مغزى الوظيفة» (حالة نفسية أساسية) أو «الدافعية الذاتية للعمل» (النتائج)"،

و يتجه الفكر المعاصر نحو الاعتقاد بأن خصائص الوظيفة تؤثر على مستوى الدافع «الذاتى» لدى الموظف، ولنتذكر هنا أن النقاش حول نظرية المتعزيز في الفصل الخامس قد اتجه نحو الحديث عن إمكانية الدافعية «الخارجية» للمكافأت مثل الأجر والترقية والتقدير، وبالربط ما بين تصميم الوظائف ونظرية التعزيز، يستطيع المدير أن يحفز العاملين عن طريق عوامل تعزيز «خارجية» أو إحداث تغييرات «جوهرية» في تصميم الوظائف.

اخيرا، ما زال مقياس الخصائص الشخصية غير مكتمل. و بدون هذه المقاييس، فان محاولة تصنيف الأفراد في مجموعات صغيرة لبرامج إعادة تصميم الوظائف لن تكون مضمونة النتائج، كما أن العلوم السلوكية لم تبلغ بعد المرحلة التي تتوافر فيها للمديرين الأساليب الدقيقة والموثوق بها للتشخيص والتنبؤ.

حتى لوسلمنا بتلك المسائل الواردة سابقا، فان نموذج خصائص الوظيفة قد أحرز خطوات متقدمة في مجال معرفة رد فعل العاملين لبرامج تصميم الوظائف، وعلى ذلك، لم يعد لازما على المديرين توسيع وإثراء وظائف كل العاملين بطريقة عشوائية، إذان النموذج لا يوفر فقط مفاهيم تطبيقية واضحة تساعد على التخلص من أسلوب «العشوائية» في الاثراء الوظيفي، بل و ينبه أيضا إلى ضرورة الاهتمام باثر الفروق الفردية على إجراء أي تغييرات على تصميم وظيفة الفرد.

ملخص لاستراتيجيات تصميم الوظائف:

تعرضنا في نقاشنا لموضوع تصميم الوظائف إلى أربعة أساليب: الادارة العلمية، والتناوب الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والاثراء الوظيفي، وإعادة تصميم خصائص الوظيفة بحيث تؤخذ الفروق الفردية في الاعتبار، و يعرض جدول (٦-٧)ملخصا لتلك الأساليب الأربعة. يكشف هذا الجدول عن ثلاث نقاط رئيسية:

اولا _يستند أسلوبا الاثراء الوظيفي، وإعادة تصميم الوظائف _دون سواهما _ على أطرنظرية حيث استفاد الأسلوب الأول من نظرية هيرزبيرج ذات العاملين، فيما استند الأسلوب الثاني على مدخل الترتيب الهرمي للحاجات كأساس له. و بالرغم من الخلاف الذي يدور حول نظرية هيرزبيرج، إلا أنه يلزم عدم التقليل من أهمية الاطار النظري لفهم المتغيرات الجوهرية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى والنتائج المحتملة في توجيه مسار عمل العلماء السلوكيين والمديرين المارسين على السواء.

الخصائص المنهج النتائج التركيز على الكفاءة من خلال التخمص استجابة العامل سلبية بسبب القدر الوافر الادارة العلمية وتنميط الوظائف ومراقبة الأعمال وتكرارية مسن المطل، الدي يعظهر في معنويات العامل ودوران العمل، والتكلفة العالية للتدريب العمليات والأجور والمزايا الأضافية. استراتيجيات قصيرة المدى لمعالجة مشكلات هبوط إما أن يتعاقب العاملون على وظائف التناوب الوظيفي الروح المعنوية للعاملين.تبقي الوظيفة الأصلية مماثلة (تنارب) أويتم التوسع في والتوسع الوظيفي الوظيفة أفقيا (التوسع) لتشمل مهام كلمنا هن دون تعفيدين يبركز الانتقاد على

جدول ٦ ـ٧ ملخص الناهج تصميم الوظائف

الانتاجية وتخفيض العمالة.

نشائم إيرجابية على وجمه العموم. تشركز
المشكلات على عدم صلاءمة النظرية وصعوبة
التنفيذ وعدم اعتبار الفروق التقنية والفردية.

استخدام الادارة لهذا الأسلوب كأداة لبرفع

سعية رسم المبر السروق بالمها والسروي المستائج إيجابية الكنها من عينة محدودة . تشمل المشكلات تحديد وقياس عدد غير محدود للخصائص الفردية وطبيعة الحاجات الانسانية المتغيرة والغموض المرتبط بمتغيرات النموذج والعلاقات . الاثراء الوظيفى يستند على نظرية هيرزبيرج،يركزعلى الستوسع الراسي بزيادة السنولية ودرجة حرية التصرف والتحدى في الوظيفة. يسركبز هنذا الأسلوب على الخصائص الوظيفة المتعرف على ردود الفعل المختلفة من قبل الأفراد تجاه الوظائف. يتم تحديد قوة الحاجة التقدم كمتغير وسيط وهام.

ثانيا -يختلف كل منهج لتصميم الوظائف من حيث مجال التركيز. فبينما تركز الادارة العلمية على التخصص الوظيفى وتكرار العمليات والمتطلبات المحدودة من المهارات كوسيلة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، يمثل التناوب والتوسع الوظيفى استراتيجيات قصيرة المدى تركز على التبوسع الأفقى أعدت لمقابلة مشكلة العنصر الانسانى التى ارتبطت بأسلوب الادارة العلمية في تصميم الوظائف، وتشمل معايير النتائج: التركيز على كل من إنجاز المهام، واتجاهات ومعنو يات العاملين معا، حيث يركز الاثراء الوظيفى على تطوير كفاية المعامل وتحسين معنو ياته من خلال التوسع الرأسي في مهام الوظيفة. أخيرا، يركز اسلوب إعادة تصميم خصائص الوظيفة على إعادة تصميم فذات الوقت.

شائشا ـ هناك نتائج ومشكلات مختلفة ارتبطت بكل منهج لتصميم الوظائف. فبينما أدى تركيز الادارة العلمية على التخصص الوظيفي إلى نشوء مشكلات الاغتراب النفسي للعاملين، يمثل التناوب الوظيفي والتوسع الوظيفي طرقا «بديلة مؤقتة» نتجت عنها تغيرات طفيفة في وظائف العاملين، أما نتائج برامج الاثراء الوظيفي الايجابية بوجه عام، فقد غطى عليها الانتقاد الموجه لأساسها النظري والمشكلات المرتبطة بالتنفيذ وعدم مراعاة الفروق الفردية في ردود الفعل تجاه الوظائف التي تم إثراؤها.

اخيرا، فيان الشواهد التي تدعم أسلوب إعادة تصميم خصائص الوظيفة قد وردت في عدد محدود من الدراسات. وتتمثل إحدى الميزات الايجابية لهذا الأسلوب في أن الفردية تمثل عنصرا هاما في إطاره العام، ومع ذلك، فقد ظلت قائمة الحاجات الانسانية غير المحدودة نسبيا، وطبيعتها المتفيرة، والأساليب المستخدمة في قياس الفروق الفردية همكلة أساسية.

لقد حققت هذه الإساليب المختلفة كما يوحى بذلك هذا العرض الموجز تقدما ملحوظا خلال هذا القرن. ومع ذلك، فاننا لم نبلغ بعد المرحلة التى يتفق فيها العلماء السلوكيون والديرون على قبول نظرية أو استراتيجية معينة لتصميم الوظائف، وسنقدم في الجزء التالى أمثلة توضيحية لتطبيقات معينة في تصميم الوظائف بغرض إلقاء الضوء على النجاحات والاخفاقات التي صادفها أي من هذه التطبيقات.

تطييقات تصميم الوظائف

نسبة لأهمية هذا الموضوع للأداء التنظيمى، فقد وجدت مناهج تصميم الوظائف اهتماما كبيرا في العالم الصناعى. وفي الواقع، كشفت دراسة أجريت على أكبر المؤسسات في قائمة أكبر خمسمائة شركة _التى أعدتها مجلة فورشن (Formae)، أن نسبة عالية من الشركات المستجيبة، إما أنها قد حاولت تنفيذ برامج لتصميم الوظائف، أو أنها في الطريق لذلك؟؟.

تناولت المنظمات المختلفة مشكلة عدم الرضا الوظيفى والسام بطرق مختلفة ولتقديم عرض موجز للقارىء عن تطبيقات تصميم الوظائف فسيتم تناول الاساليب التى ابتدعتها ثلاث منظمات (١) جنرال فودز (G. Foods) (٢) وساب وفولفو (Saab and Volvo) الوظائف فسيتم تناول الاساليب التناول التعريف منظمات (١) جنرال موترز (General Motors). و يجب عند استعراض هذه الاساليب الثلاثة لتصميم الوظائف النظر في الاستراتيجيات والطرق المختلفة المستخدمة في المنظمات الثلاث المكونة للعينة. ففي بعض الحالات تكون الاستراتيجية الرئيسية الاثراء الوظيفي، فيما تكون في حالات الأخرى يكون التركيز على العمل الجماعي وإعادة تصميم خصائص الوظيفة.

تجربة جنرال فودز (general foods)

فكرت شركة جنرال فودز في عام ١٩٦٨ في إنشاء مصنع لانتاج أغذية الحيوانات الأليفة في توبيكا بولاية كنساس. و بسبب المشكلات المستمرة في مصانعها القائمة، مثل مشكلات: فساد المنتجات، والتخريب، وتوقف العمل المتكرر، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، رأت إدارة الشركة محاولة تطبيق أساليب سلوكية مبتكرة على المصنع الجديد. تم تصميم المصنع الجديد بحيث يتقق مم أسس تطوير المهارات والوظائف التي تتحدي قدرات العاملين والعمل الجماعي.

و يشمل التصميم الجديد سبعة جوانب رئيسية :

- ١ مجموعات عمل مستقلة: تم تقسيم قوة العمل المكونة من سبعين عاملا إلى فرق يضم كل منها ما بين سبعة إلى أربعة عشر عاملا، وتم تقسيم الفرق إلى نوعين: (١) فرق للعمليات، وتتولى عملية الانتاج الفعلى (٢) فرق التعبئة والتغليف وتشمل مسئوليتها التغليف والتخزين والشحن. تدار هذه الفرق بوساطة العمال أنفسهم حيث يتولون تحديد المهمات وتمحيص واختبار الأعضاء الجدد إلى جانب المسئولية المضافة لاتخاذ القرارات في قطاعات كبيرة من العمليات الانتاجية.
- حسام وظيفية تتحدى قدرات الساملين: تم تصميم الوظائف للتخلص من العمليات الروتينية والملة بقدر الامكان بحيث تشتمل كل وظيفة سواء أكانت في خط الانتاج أو في المستودع على درجة عالية من التنوع والاستقلال والتخطيط والاتصال المتبادل مع الفرق الأخرى، ومسئولية تشخيص ومعالجة المشكلات الميكانيكية، أو المرتبطة بالعمليات.
- ٣ ـ تقلب الوظائف وحوافز التعلم: حيث إن كل مجموعة من الوظائف قد تم تصميمها على أساس مستوى واحد من التحدى، فمن المكن استخدام تصنيف واحد لكل العاملين، كما يمكن أن يتلقى العاملون زيادات في الرواتب في حالة تنمية قدرات جديدة والبراعة الفائقة في أداء أعمال مختلفة. وفي الواقع، تدفع مكافات لأعضاء الفريق كلما تعلموا أكثر عن عمليات الممنع.
- ٤ ـ توفر المعلومات : على غبير ماهو مألوف في الأعمال الصناعية، يتم تزو يد العاملين بالمعلومات الاقتصادية اللازمة عن درجة الجودة والكميات والتي عادة ما تكون وقفا على المشرفين والمديرين .
- ه _ الادارة الناتية: يتم وضع الأنظمة والاجراءات عندما تظهر الحاجة لها بدلا من العمل وفق أنظمة وإجراءات مقررة سلفا.
 و يؤدى ذلك إلى تقليل الأنظمة غير الضرورية لتوجيه العمل فيما حددت فقط الخطوط العريضة أو الأنظمة الأساسية، وقد بنيت هذه بوجه عام، على الجهد المشترك لأعضاء الفريق.

- ٦- مزايا المراكز الوظيفية: تم إزالة جميع المزايا المخصصة لبعض المراكز مثل الأماكن المخصصة لوقوف سيارات معينة، والتباين في ديكور المكاتب والغرف وتخصيص مداخل ومرافق معينة، كالمطاعم، لأشخاص في مراكز معينة دون غيرهم، بحيث اصبح هناك مكان واحد لوقوف كل السيارات، ومد خل واحد لجميع العاملين، وموظفى المكاتب، وعمال المصنع، على السواء وديكور موحد لكافة مرافق المصنع، اتخذت هذه الاجراءات لدعم فكرة العمل الجماعى داخل المصنع.
- ٧ ـ المعرفة والتقويم: من السمات الرئيسية البارزة للمصنع الالتزام بالتقويم المستمر لانتاجية المصنع، واتجاهات العاملين
 وروحهم المعنوية. وقبل الشروع في إجراء أي تغييرات، يتم إجراء تقويم لأثر هذه التغييرات على كل من الانتاجية، والروح المعنوية للعاملين

لقد واجهت إدارة المصنع الجديد - كما يحدث عادة في أي مشروع لاعادة تصميم الوظائف - عددا من المشكلات في مرحلة

اولا ــظهر الشعور بالقلق بين العاملين فيما يتعلق بمعدلات الأجور، وقد كانت هناك أربع فئات أساسية للأجور:

(١) المفئة الابتدائية (٢) المفئة المفردة (إتقان وظيفة أو عمل واحد) (٣) فئة الفريق (إتقان لكل أعمال الفريق) (٤) فئة المصنع (إتقان كل الوظائف في المصنع). و بما أن قرار تحديد فئات الأجور من مسئولية رئيس الفريق، فقد برزت بعض المسائل الخاصة بتحديد درجة التمكن من الوظائف الخالفة .

ثانيا ببما أن الفلسفة التى تتبعها الادارة في هذا المصنع تختلف عن فلسفتها في إدارة المصانع الأخرى التابعة للشركة، فقد كانت هناك صعوبات تستجد كلما تفاعل العاملون بالمصنع الجديد مع الأفراد الآخرين في الشركة، وينشأ عن ذلك مقاومة وعدم تأييد لسياسة الشركة.

اخيرا، لم تتفق توقعات فئة قليلة من العاملين مع فلسفة العمل الجماعي بالمصنع، وقاوم بعض العاملين اتجاه التوسع في مسئوليات الوظيفة وفكرة العمل الجماعي، و يعكس ذلك مرة أخرى، أنه من المكن أن يكون للفروق الفردية للعاملين أثر كبير على فعالية أي اتجاه لاعادة تصميم الوظائف.

هل نجيع المصنع الجديد في ظل هذا النظام المبتكر؟ أشارت التجربة إلى نتائج إيجابية بعد تقويم فترة ثمانية عشر شهرا من العمل بهذا النظام. فقد انخفضت التكاليف الثابتة غير المباشرة، مثلا، بنسبة ٣٣٪ عما هي عليه في المصانع القديمة، كما انخفضت الموحدات المرفوضة بنسبة ٩٣٪ فيما أصبح سجل السلامة للمصنع أفضل سجل على مستوى الشركة كلها. أما في الجانب البشري فقد ارتفعت الروح المعنوية للعاملين، وكانت معدلات التغيب أقل من المعدل العادي في مجال الصناعة بنسبة ٩٨٪ فيما كان دوران العمل أقل من المعدل أقل من المتوسط العام بكثير.

مع أن النجاح المبدئي لمصنع شركة جنرال فودزيدعم و يشجع البرامج الكبرى لاعادة تصميم الوظائف، إلا أنه يتعين على الديرين ملاحظة أن هناك عوامل محددة بمصنع أغنية الحيوانات، سهلت نجاح البرنامج ...

اولا: أن مشروع إعادة تصميم الوظائف قد نفذ في مصنع جديد، ولعله من الأيسر تغيير توقعات العاملين في وضع جديد، عن مجابهة وضع راسخ عميق الجذور في مصنع قديم.

ثالثًا _ تناسب التقنية المستخدمة في الانتاج التغيير في تصميم الوظائف وبالتحديد:

- (١) تم تصميم العملية الانتاجية بحيث يترك المجال لتأثير اتجاهات وأداء العامل على تكاليف الانتاج وجودة المنتج.
 - (٢) من المجدى فـنـيـا واقـتـصاديا إزالة بعض الوظائف ذات المهام التكرارية والملة .
- (٢) نظرا لطبيعة انسياب العمل، فلا بد من توافر نظام للاتصال والتفاعل بين العاملين كمطلب أساسي للأداء الجيد.

و بذلك تتناسب فكرة العمل الجماعى تماما في هذا المصنع . أخيرا، هناك التزام من جانب الادارة تجاه الأسلوب الجديد والبتكر لتصميم الوظائف، و بدون هذا الالتزام ـخاصة من جانب الادارة العليا ـ يتوقع أن تمارس الجماعات الأخرى ضغوطا مكثفة لجر المصنع الجديد لمواكبة السياسات والممارسات القائمة في الشركة .

كيف يمكن للمرء تقويم تجربة جنرال فودز في مجال تصميم الوظائف في الوقت الحاضر؟ لعل كلمة «مزيج» هي الأكثر دقة ٢٠ لبوصف التجربة. فقد طبقت الشركة نظاما لتصميم الوظائف يشبه إلى حد ما ذلك المطبق في المصنع الجديد، في مصنع ثان لصناعة أغذية الكلاب في تنويكا، وأخر للقهوة في نيوجيرسي، وتعتزم تطبيقه في مصنعين في المكسيك، وعلى موظفيها في مكتبها الرئيسي في هوايت بلينز (White Planes). ومع ذلك فما زالت تكلفة الانتاج ودوران العمل وحوادث العمل في مصنعها الأصلي في تبوكا أقل مما هي عليه في المصانع الأخرى للشركة.

من ناحية أخرى، حدث عدد من التغييرات الجوهرية في نظام تصميم الوظائف في مصنع تو بيكا الأصلى شملت تغيير الادارة العليا للمصنع بادارة جديدة، والحد من درجة الاستقلالية والادارة الذاتية والتطور الذاتى لأسلوب الفريق. أحدثت هذه التغييرات تعديلات جوهرية في الفكرة الأصلية لتصميم الوظائف. وقد عزا الكتاب هذه التغييرات إلى «البيروقراطية الزاحفة» وضعف الالتزام من جانب الادارة العليا لشركة جنرال فودزً أن وأ الواقع لم يتم دمج أو قبول الخطة الأصلية لصنع تو بيكا بصورة متكاملة في جهاز الشركة التنظيمي إذ أن الأمريقتضي إحداث التغييرات قبل الحصول على قبول التجربة في الجهاز الكلى للشركة.

ماهي الدروس التي يمكن أن يتعلمها المديرون من تجربة تو بيكا في إعادة تصميم الوظائف؟

اولا ـ يتعين على المديرين اعتبار العوامل المساعدة، التي سبق عرضها، كدلالة على أن العوامل الموقفية (مثل الموقع والتقنية والمصنع الجيد) يمكن أن تؤثر على نجاح أي برنامج لتصميم الوظائف .

ثنانيا حيجب أن تتكامل برامج تصميم الوظائف مع الجهاز الكلى للمنظمة وأن يتم قبولها من جانب المنظمة ككل إذ يندر استبقاء مثل هذا النظام المختلف جذريا عن بقية أجزاء المنظمة في معزل عنها، و بمعنى أخر، ينبغى أن يكون لدى المديرين الاستعداد لاجراء تعديل في برامجهم عما كانت عليه في الخطة الأصلية.

وعموما تشير تجربة توبيكا إل أنه من اللازم على المديرين تشخيص وتحليل المواقف المعينة في منظماتهم بدقة ليتمكنوا من تحديد العوامل المساعدة والمقيدة لنجاح البرنامج .

تجرية تصميم الوظائف في السويد:

واجهت شركتا ساب وفولفو ماشهر شركتين لصناعة السيارات في السويد في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من هذا القرن مشكلة معقدة معقدة معقدة المعلى في الكثير من المصانع وخطوط التجميع ٥٠٪ سنو يا أو تجاوزها، فيما قاربت نسبة التغيب عن العمل ٢٠٪. زيادة على ذلك، كشفت دراسة على مستوى القطر أن ٤ فقط من كل ١٠٠ طالب من خريجي المدارس الثانوية قد عبروا عن رغبتهم في شغل وظائف عمالية في المصانع. ولم ينتج عن ذلك وجود صعوبة متزايدة في شغل الوظائف المنتجة فحسب، بل تزايد باستمرار الاعتماد على العمالة الأجنبية (تشكل العمالة الأجنبية ٨٥٪ من القوى العاملة) مما أدى إلى ظهور مشكلات في التعيين والتدريب وتفشى ظاهرة الإضرابات غير المشروعة.

ترى إدارة «ساب» ضرورة إعادة النظر في هذا الا تجاه المكلف في مشكلات العاملين، ولا بد أن يكون الهدف الأول لأى تفاعل مع هذه الظروف المحافظة على مستويات عالية من الانتاجية. فعند تنفيذ أى برنامج لحل مشكلات القوى العاملة (أو كما أسمته ساب زيادة الديم قراطية الصناعية)، لابد من تحقيق مستوى مرض من الانتاجية. و يتطابق ذلك مع ما أكدناه سابقا من أنه لا بد أن يعنى برنامج إعادة تصميم الوظائف بجانبين: إنجاز المهام واستجابات العاملين (انظر شكل ١-١)، إذ أن الاهتمام بجانب واحد دون الآخريؤدي إلى مشكلات أكثر تعقيدا.

يركز مشروع ساب لاعادة تصميم العمل أساسا على مصنع محركات السيارات حيث يتم تشغيل أربعة خطوط إنتاج ــقميص الاسطوانة ورأس الاسطوانة وذراع التوصل والعمود المرفقى. تم استبدال خط تجميع المحركات التقليدى بجماعات صغيرة تتكون عادة من خمسة إلى اثنى عشر عاملا، تقوم كل جماعة بتوزيع أعباء العمل فيما يبين أفرادها. وقد تقرر الجماعة مثلا القيام بتجميع نصف أجزاء المحرك ــ تأخذ هذه المهمة، عادة، عشر دقائق، أو الالتفاف حول المحرك وتجميع كافة أجزائه في نصف ساعة. لقد كان المتوسط العام للعملية التي يقوم بها العامل بنظام خط التجميع التقليدى أقل من دقيقتين ــو يمكن أن يحدد الفريق أيضا سرعة العمل وعدد وطول فترات الراحة طالما استوفى كل متطلبات ٤٧٠ محركا كل عشرة أيام.

لقد كانت النتائج الأولية لبرنامج إعادة تصميم الوظائف متباينة منها الايجابى، ومنها السلبى، ومنها الحيادى. فمن الجانب الايجابي:

(۱) زادت درجة المرونة في الانتاج (۲) انخفضت تكاليف خط التوازن بسبب طول فترات التوقف (۲) استثمار مبالغ اقل في أدوات التجميع (٤) تحسن في مستوى جودة المنتج (٥) ارتفاع في الانتاجية (٦) تحسن اتجاهات العاملين، فيما انخفض دوران العمل من ٤٠٪ إلى ٢٠٪. اما في الجانب السلبي فقد ظهر انخفاض في سرعة الانتاج، وهذا يرجع إلى طريقة التجميع الجماعي وتعطل بعض المعدات الآلية ذات القيمة الباهظة.

واخيرا فان نتيجة حيادية بقيت على ماهى عليه وهى أن نسبة التغيب عن العمل لم تتغير (حوالي ١٥٪).

لقد تم إجراء تغييرات جوهرية على تطبيق فكرة التجميع الجماعي في النشاطات الصناعية الأخرى في ساب. وقد سبق أن تخلت الشركة عن تجربة لتجيع شاحنات الديزل بسبب تعقيد مهمة التجميع (ياخذ تجميع ١٥٠٠ قطعة ٦ ساعات). من ناحية أخرى فقد تم تطبيق نظام التجميع الجماعي لانتاج أبواب السيارات بنجاح ، و يبدو أن الاتجاه الذي ستتخذه شركة سأب فيما يتعلق بالتجميع الجماعي بعتمد على نوع التقنية المستخدمة في عمليات التجميع واعتبارات الانتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين .

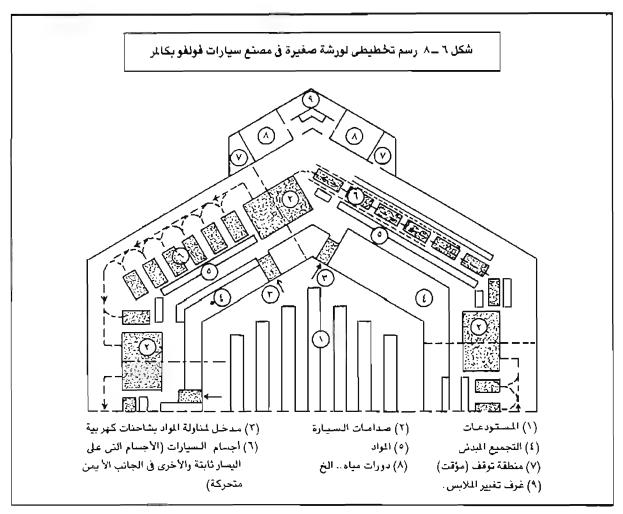
اما في شركة فولفو (٧٥١٧٥) فان رد فعل الادارة تجاه مشكلات العاملين يشابه ما حدث في سآب إلى حد ما ' ، فقد تم تكوين فرق للانتاج ، في مصنع تجميع الشاحنات، من العمال الذين يؤدون مهام مشتركة ، تقوم فرق الانتاج هذه بانتخاب مشرفيها وتحديد جداول الانتاج في حدود المتطلبات التي تقررها الادارة وتوزيع الأعمال بين أعضائها وتكون مسئولة لدى الادارة عن مراقبة الجودة .

استخدمت الشركة في مصنع تجميع السيارات تركيبة من نظام التناوب الوظيفي والاثراء الوظيفي. ففي جانب الدوران الوظيفي، يقوم العاملون بتغيير وظائفهم مرة أو عدة مرات يوميا اعتمادا على طبيعة العمل. فيما تم تطبيق الاثراء الوظيفي من خلال متابعة العاملين لجسم السيارة لعدة مواقع في خط التجميع لمدة عشرين دقيقة تقريبا ــأي ما يعادل سبعة أو ثمانية أضعاف الزمن الذي تستغرقه المهمة العادية.

تميزت نتائج هذين المشروعين لاعادة تصميم الوظائف بالتباين، فبينما انخفضت معدلات التغيب ودوران العمل، ارتفعت درجة جودة المنتج في مصنع تجميع الشاحنات، و يلاحظ، من ناحية ثانية، أن معدلات التغيب ودوران العمل في هذا المصنع عادة ما تكون منخفضة وأن الوظائف العادية أكثر تعقيدا وإثارة للاهتمام من مثيلاتها في مصنع السيارات، و يتميز العمال أيضا بالمهارة العالية و يميلون إلى اعتبار انفسهم في درجة أعلى من عمال مصانع السيارات العاديين، أما في مصنع السيارات، فقد انخفض معدل دوران العمل من ٤٠٪ إلى ٢٥٪ فيما ارتفع معدل التغيب عن العمل إلى الضعف تقريبا، وقد عزت الادارة هذه النتائج إلى خليط من المؤثرات البرناميج تصميم الوظائف وعوامل خارجية تشمل تدهور الاقتصاد الوطني والتشريعات الحكومية التي تتبح للعمال التوقف عن العمل دون أن يكون لذلك تأثير يذكر على رواتبهم.

مع وجود هذه النتائج المتباينة، ضاعفت شركة فولفو جهودها في مجال تصميم الوظائف ً ، وتتمثل تلك الجهود في مصنع السيارات التابع للشركة في كالمر (Kalmer) والذي يتميز بالخصائص التالية :

 $L = \frac{1}{2}$ للصنع من أربعة مبان سداسية الاضلاع. $\frac{1}{12}$ كون ثلاثة منها من طابقين فيما يتكون الرابع من طابق واحد وتتلاقى المبانى الأربعة لتكون شكلا أشبه بالصليب كما هو مبين بشكل $L = \Lambda$.



Willian F. Dowling, "Job Redesign On the Assembly Line : Farewell to Blue _ Collar Blues", Organizational كالمدر : Dynamics, 2 (1973).

- ٢ ــ النوافذ واسعة والورش مقسمة إلى أجزاء بصورة تسمح بدخول الضوء الطبيعى للعمال المصطفين على طول الحوائط الخارجية فتعطيهم الشعور بأنهم يعملون في ورشة صغيرة.
- ٣ يتجمع العاملون في مصنع كالمر في خمسة وعشرين فريقا يتراوح عدد أعضاء الفريق الواحد بين خمسة عشر، وخمسة وعشرين شخصا، يتولى كل فريق مهمة كاملة مثل تجميع أبواب السيارات. أو التوصيلات الكهربائية، أو تركيب فرش السيارة. ويمكن لأعضاء الفريق تبادل الأعمال أو تغيير الفريق عندما يريدون ذلك، كما يمكنهم تنويع سرعة العمليات والتوافق مع الانسياب العام للانتاج إلا أنه يمكنهم زيادة سرعة العمليات أو التوقف برغبتهم. نتيجة لذلك، أصبح عدد المراقبين في المصنع أقل من المتوسط الموجود في مصنع عادى للسيارات.
 - ٤ _ تعرض الحاسبات الآلية معدلات الانتاج في الساعة على شاشات العرض موفرة بذلك المعلومات المرتدة الفورية للعاملين.
- ه _ ترفع السيارة على ظهر ترولل مرن يمر فوق شريط كمبيوتر مثبت على الأرض. في حالة ظهور أى مشكلات في السيارة يتم
 تحريكها إلى موضع جانبى، بينما تنزلق السيارات الأخرى على خط السحب. و بما أن التروللي يستطيع أن يدير السيارة لمدى ٩٠ درجة إلى جانبها. فقد تم التخلص من كثير من العمليات المرهقة التي كانت مصاحبة لعملية التجميع التقليدية.

ولكن لم ينج مصنع كالمر من الانتقادات التي شمل بعضها الآتي :

١ بلغت تكلفة المصنع حوالي ٢٥ مليون جنيه استرليني وتزيد هذه التكلفة بنسبة تتراوح بين ١٠٪ و ٣٠٪ من تكاليف أي مصنع عادي.

- ٢ _ تزيد تكاليف الانتاج قليلا عن المعدل العادي.
- ٧ ــ إلى جانب ذلك، يستطيع مصنع كالمرتجميع مابين ٢٠ الف إلى ١٦٠ الف سيارة في السنة، اعتمادا على عدد الورديات، فيما
 تستطيع المصانع الأمريكية تجميع ما بين ٢٠٠ ألف إلى ٤٠٠ ألف سيارة في السنة. و يرى أصحاب الصناعات الأمريكية أن
 مصنعا على نسق تصميم مصنع كالمرو بمعدلات الانتاج الأمريكي قد تعتد مساحته إلى عشرة أميال.

تشير إدارة فولفو، من ناحية ثانية، إلى أن الشركة تقوم أساسا على إنتاج محدود غالى الثمن، وعلى ذلك يمكن تحمل تكاليف الانتاج الزائدة. زيادة على ذلك، فان الادارة ترى أن معدلات التغيب ودوران العمل المنخفضة، شيء ذو قيمة.

وتجب الاشارة هنا إلى أوجه الشبه والاختلاف بين نموذجى سأب، وفولفو. فبينما انحصرت جهود سأب فى نطاق محدود وركزت على إعادة تصميم الوظائف فى نطاق أوسع على إعادة تصميم الوظائف فى نطاق أوسع مستخدمة فى ذلك التناوب الوظيفى والاثراء الوظيفى وفرق الانتاج، ومع نلك فهناك وجهان للشبه بينهما:

اولا ــتم دراسة الاعتبارات التقنية والتفكير فيها مليا قبل الشروع فى إعادة تصميم العمل.

ثانية ــوالأهم، هو أن التغبيرات التي أجريت في تصميم العمل بهدف تنمية سلوك واتجاهات العاملين قد تناولت الأهداف الانتاجية أيضاً .

بخلاف أوجه الشبه والاختلاف بين ساب وفولفو، هناك مسألة أخرى يتعين على المديرين وضعها في الاعتبار وهي أن إمكانية تطبيق تجارب معينة في بلد ما، في دول أخرى محدودة جدالاً، أي قد لا يكون نقل أسلوب معين من إحدى الثقافات إلى ثقافة أخرى مصحكنا بدون الدراسة المتأنية للأسباب الكامنة وراء نجاح أو فشل ذلك الأسلوب. فقد تختلف حمثلا طبيعة التجارب التعليمية للعمال في السويد، وأثر الاتحادات النقابية واللوائح التشريعية التي تنص على ضمان توافر العمالة، والاتجاهات العامة نحو مشاركة العاملين في السلطة، اختلافا كبيرا عما هو موجود في الولايات المتحدة أو اليابان أو انجلترا. ففي الولايات المتحدة، ينتج عن التركيز على الانتاجية الاستعداد لقبول البطالة. فهناك درجة من عدم الاستقرار أو الأمان الوظيفي في أغلب الوظائف. أما في السويد من جهة ثانية، فهناك التزام بمذهب العمالة الكاملة، و بذلك تصبح مسألة الأمان الوظيفي قليلة الأهمية. لذلك يواجه المديرون السويديون مشكلات عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين قبل أن تواجهها الدول الأخرى.

و يتوقع أن تستمر حركة العمال نحو الوظائف التى تؤمن قدرا أكبر من الرضاء وتوفر الزيد من الالتزام والمشاركة المقترنة باستمرارية المرفاهية المادية في أغلب الدول الصناعية، وعليه لا بد أن توازن الطرق التى يستخدمها المديرون في علاج مثل هذه المسائل بتركيز الاهتمام على العوامل الداخلية (التقنية والفروق الفروق) والعوامل الخارجية (مثل الفروق الثقافية والحكومية والقانونية) على السواء.

مصنع جنرال موترز في تاري تاون (Tarry Town) :

ليس بالضرورة أن تكون برامج تصميم الوظائف معقدة وشاملة بالصورة التى عليها في جنرال فودز أو فولفو. ففي بعض الأحيان يكون للتغييرات البسيطة التى تجرى على الطريقة التى يؤدى بها العمل أثر كبير. ومن أبرز الأمثلة لذلك مصنع جنرال موترز في تارى تاون بولاية نيو يورك؟).

لقد أصبحت المشكلات التى تعانى منها صناعة السيارات الأمريكية معروفة للجميع ــانخفاض في حجم المبيعات وخسائر هائلة ومنافسة من الدول الأخرى، وأكثر ضررا من ذلك كله، المفهوم السائد بأن الشركات الأمريكية تنتج سيارات ذات نوعية وأداء أقل من نظيراتها الأجنبية. و بالرغم من هذه الصورة القاتمة، فإن هناك نقاطا ناصعة بارزة للعيان، تتمثل إحداها في مصنع جنرال موترز في تارى تاون بولاية نيو يورك. لقد استطاع هذا المصنع أن يتحول من أسوأ مصنع في شركة جنرال موترز إلى أكثرها كفاءة في مدى بضع سنين في منتصف السبعينيات. لقد شهد المصنع تحولا مثيرا بكلُ مقاييس الأداء سواء أكان من ناحية المرفوضات بسبب نقص الجودة، أو دوران العمل أو التغيب، أو التظلمات، أو شكاوى الموزعين.

نشأ برنامج تصميم الوظائف المعدل والمقام في تيرى تاون بسبب عادى وهو التهديد بغلق المصنع إذا لم يحدث تحسن في النوعية والانتاجية. وقد ساعد هذا التهديد في كسر الحواجز بين الادارة والعمال وأجبرهم على البحث عن حلول لمشكلات الانتاج من خلال الجهد المشترك.

و يتضمن الجهد المشترك طلب المشورة والرأى واجتذاب خبرات العاملين داخل المصنع،فمثلا:

- المناء عرض نموذج تعديل مقترح في عام ١٩٧٢، عرضت الادارة التغييرات المقترحة على العاملين وطلبت معرفة أرائهم. ومن المدهدش أن كثيرا من الأفكار والمقترحات قد برزت. ولم يتم فقط تحديد الوفورات المموسة في التكاليف بل إن الادارة قد شجعت المشرفين على الاستمرار في عقد اجتماعات مع العاملين ومناقشة المشكلات في وقت العمل الرسمي.
- ٢ ـ تضمنت إحدى المشكلات القائمة وجود تسرب في الزجاج الأمامي للسيارة عند المطر. فلما اتحت الفرصة للعمال لمناقشة هذه المشكلة، اتضح أن كلا من العاملين الذين يقومون بتركيب الزجاج الأمامي للسيارة يتبعون طرقا مختلفة في وضع المادة اللاصقة. وقد اتخذ العمال طريقة موحدة لم تقض فقط على شكاوي الموزعين والإجراءات التاديبية ضد العاملين بل أدت إلى تبسيط العمل أيضا.
- ٣ ـ تم تناول مشكلة لحام أجزاء جسم السيارة بالجهد المشترك. قام العمال بدراسة المشكلة واقترحوا مجموعة من السياسات
 التي أدت إلى إعادة تصميم وظائف كل اللحامين ومن ثم حلت المشكلة.

كلما تقدم البرنامج، زادت النسبة المئوية للعمال بمصنع تارى تاون الذين شاركوا بشكل أو بآخر في برنامج إعادة تصميم العمل. وقد اكتشفت الادارة أنه بينما تلتقى الجماعات لحل مشكلة معينة غالبا ما ينتقل النقاش إلى مشكلات أخرى ترتبط بالعمل ويواجهها العمال. وكثيرا ما يتم التوصل إلى حل للمشكلة المحددة ومعه طرق جديدة لأداء العمل وبذلك تنتج إعادة تصميم الوظائف ببساطة، وبطريقة هادئة عن جهود حل المشكلات.

لقد اتخذ اتحاد عمال مصانع السيارات موقفا متحفظا من تلك النشاطات. فبينما يعتقدون أن إتاحة الفرصة للعاملين لتحديد طريقة أداء العمل تؤدى إلى تحسن الانتاجية وترقية الجودة إلا أن مثل هذا البرنامج لا يمثل حلا لنزاعات العمال. كما أنه لن يقبل كوسيلة تستخدمها الادارة لزيادة الانتاج على حساب العامل.

ما هـى الـدروس الـتـى نـتـعـلـمها من تجربة تارى تاون؟ لعل اهم درس نتعلمه هو أنه ليس بالضرورة أن تكون محاولات إعادة تصمـيـم البوظائف دائما معقدة ومتشابكة بالصورة التى تمت بها في فولفو وجنرال فودز، وقد راينا كيف يكون لفتح قنوات أساسية للتغذية المرتدة والا تفاق حول إحداث تغييرات في مصنع تارى تاون تأثير ملموس على العمال والمنظمة على السواء،

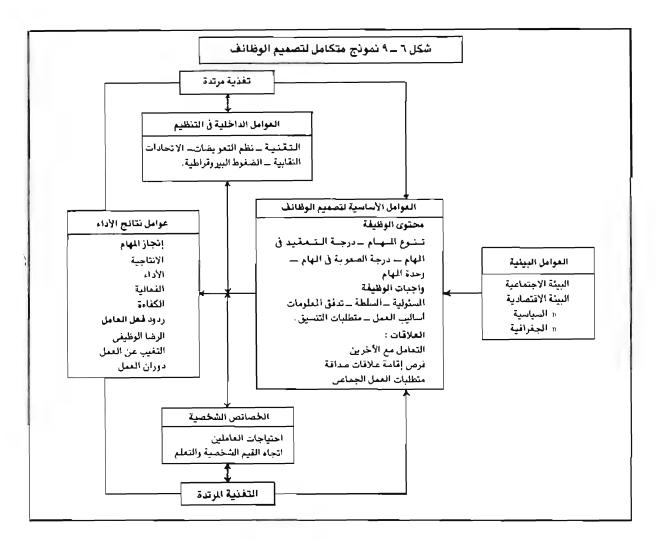
نموذج متكامل لتصميم الوظائف:

يبدو من استعراض الأمثلة التطبيقية الثلاثة لتصميم الوظائف أن هناك تباينا كبيرا في برامج تصميم الوظائف التي قامت على أسس تنظيمية محددة . وفي اعتقادنا أن هذا التباين يرجع إلى سببين :

اولا - لا يوجد في الوقت الحاضر إطار نظرى لتصميم الوظائف متفق عليه عالميا، ليسترشد به المديرون، ومن الواضح أن أغلب برامج تصميم الوظائف تصميم الوظائف والتوسع الوظيفي والاثراء الوظيفي ومراجعة خصائص الوظائف والعمل الجماعي.

شانيا _وربما يكون أكثر أهمية، أنه لا يمكن تطوير وتنفيذ برامج تصميم الوظائف بمعزل عن المنظمة ككل أو البيئة الثقافية . وستؤثر العوامل «الموقفية» مثل تفرد مصنع جنرال فودز، والبيئة الثقافية لتجربة السويد، حتما في فعالية أي مشروع لتصميم الوظائف . لقد حددت دراسة تصميم الوظائف المقدمة في هذا الفصل عوامل موقفية هامة بعينها، يلزم اخذها في الاعتبار عند تصميم وظائف العاملين، ويعرض شكل (٦-٩) نموذجا متكاملا يسعى إلى تحديد هذه العوامل الموقفية الهامة واثرها على تصميم الوظائف. وليس القصد من هذا النموذج أن يكون أسلوبا شاملا وكاملا لدراسة موضوع تصميم الوظائف، بل قصد به أن يكون أداة يستخدمها الديرون للنظر في تصميم الوظائف في إطار أشمل للمنظمة ككل. يشمل النموذج أربعة عوامل اساسية:

- ١ العوامل الأساسية لتصميم الوظائف: وتتطابق هذه مع العوامل المبينة بشكل (٦-١) الذي يظهر فيه عاملان رئيسيان
 هما:
 - أ _ عوامل تصميم الوظائف وتشمل محتوى الوظيفة و واجباتها والعلاقات المطلوبة.
 - ب ... عوامل النتائج: وتركز على معايير ثنائية لتصميم الوظائف: إنجاز المهام واستجابات العاملين.
- ٧ ــ العواصل البيئية: ويؤكد هذا الجانب على ضرورة النظر في البيئة الخارجية العريضة وأثرها على برامج تصميم الوظائف ويشمل هذا العنصر أربعة عوامل:
- ا ـ البيئة الاجتماعية : وتشمل أثر الجوانب الثقافية العريضة التى تم التعرض لها في تطبيقات تصميم الوظائف في السو يد . وكما وردت الاشارة في الفصل الثالث، فإن للخلفية الثقافية والاجتماعية للأفراد أثراً كبيراً على سلوكهم التنظيمي .
- ب البيئة الاقتصادية : وتشمل تأثير عناصر مثل ارتفاع أو هبوط السوق التنافسية والتقلبات الموسمية والدورية في الحالة
 الاقتصادية .
- جـ البيئة السياسية: التى تقربضرورة النظر في اللوائح التشريعية (مثل التمييز في المعاملة والعمالة الكاملة وتساوى الفرص) والمواقف تجاه الاتحادات العمالية وخلافها في أي برنامج لاعادة تصميم الوظائف في المنظمات.
- د ـ الجيئة الجغرافية : التي تلاحظ الغروق الاقليمية في الثقافة والنشاطات والتي قد تظهر في محيط البيئة الأشمل (القطر كله) مثلما ورد في تجربة جنرال فودز.
- ٣ ــ العوامل الداخلية للتنظيم: يسلم هذا الجانب بوجود بعض العوامل الداخلية التي قد تؤثر في برنامج تصميم الوظائف أو
 نتاثر به. من هذه العوامل:
- التقنية : وتشمل عناصر العملية التحويلية في المنظمة. فقد يكون من الأيسر، مثلا، إجراء تغييرات جذرية في تصميم الوظائف في منظمة خدمية (مثل بنك أو مستشفى أو دائرة حكومية) أكثر من إجرائها في منظمة تعمل بنظام خط التجميع حيث تجعل الاستثمارات الضخمة في المعدات الرأسمالية إجراء تغييرات جذرية غير ممكن.
- ب _ نظم المتعويضات النقدية : والتر قد تتأثر بالتغيير في تصميم العمل. فقد يرى كثير من العمال، كما وردت الإشارة في تجربة شركة جنرال فودز، أن الزيادة في المسئوليات ودرجة حرية التصرف والتنوع والمشاركة في الأعمال تقتضى زيادة في الراتب أيضا: أي إنه يلزم للتأكيد على مفهوم الانصاف لدى العاملين!!. أما خطط الأجور التقليدية، من جهة ثانية، فقد أغ فلت مثل هذه التغييرات ولم تضمنها في الاطار الذي تستخدمه في التقويم. لذلك فقد تتطلب التغييرات في تصميم الوظائف، في بعض الحالات، تعديلات جوهرية في نظم التعويضات النقدية المتبعة في المنظمات.
- ج. الاتحادات المنقابية: التى قد تثير مشكلات كثيرة لجهود تصميم الوظائف والتى توجه عادة للتخلص من الاحباط والملل والخربة المرتبطة بالعمل، على أن هذه العوامل نفسها هى الظروف المواتية لقيام النقابات. و بناء على ذلك، يتوقع أن تقاوم الاتحادات النقابية، في بعض الأحيان، البرامج الكبرى لاعادة تصميم الوظائف. فإذا ما أريد لتصميم الوظائف أن ينجح، فلا يد من مشاركة كل من النقابات والادارة في تطوير وتنفيذ وتقويم جهود تصميم الوظائف¹⁴.
- د ـ الضغوط البيروقراطية: وتتعلق باثر الوحدات الأخرى في المنظمة التي لم تتعرض لتجربة إعادة تصميم العمل. وينشأ عن ذلك وجود «الذين يملكون» و«الذين لايملكون» حيث تمارس المجموعة الأخيرة ضغوطا على المجموعة الأولى لتتراجع وتلتزم بالأنظمة والإجراءات المقررة من قبل. ويمثل هذا الجانب الاختبار الأول، وليس الأخير بالقطع، لدى التزام الادارة ببرنامج تصميم الوظائف.



- ٤ ــ الخصائص الفردية: قد يكون للفروق الفردية بين العاملين أثر خطير على نجاح برامج تصميم الوظائف، كما فصلنا أنفا.
 وتشمل هذه الخصائص البارزة للعاملين مايل:
- نظام الحاجات بتركيز خاص على قوة حاجات المستوى الأعلى أو حاجات التقدم لدى الفرد. وهنا يجب أن يؤخذ في
 الاعتبار أن الحاجات ديناميكية (متقلبة) بطبيعتها و يمكن أن تتغير كثيرا بمرور الزمن.
- ب _ الا تجاهات القيمية: وهي ميول الفرد تجاه القيم الجوهرية أو الداخلية (مثل المسئولية والتحدى والاستقلالية) والقيم الخارجية (مثل الأجر والأمان والاستقرار).
- جــ الفروق في الشخصية والتعلم، والتي تركز على قدرة العامل على التعلم وتحمل المسئولية الأعلى والتحدي والمشاركة التي ترتبط عادة بأكثر أساليب تصميم الوظائف شيوعا.

يحاول هذا النموذج المتكامل توحيد بعض أهم العناصر والمعرفة المتعلقة بالأساليب الادارية لتصميم الوظائف. ولعل أهم الملامح التى تميز هذا النموذج تركيزه على ضرورة قيام المديرين بتحديد وتشخيص وتقويم التأثير المحتمل للعوامل الموقفية العديدة المتى تحييط بعملية تطوير وتنفيذ أي برنامج لتصميم الوظائف. يستلزم الأمر أن يكون هناك وعى وتسليم من قبل المديرين بأنه لا يمكن إعادة تصميم العمل إلا في إطار البيئة الكلية التى نسميها منظمة، وليس بمعزل عنها. كما ينبغى التعرف على التأثيرات الواردة والمتبادلة بين المنظمات الأخرى وفحصها جيدا، قبل الشروع في تنفيذ محاولات جذرية لتصميم الوظائف.

موجسز للمسدير:

- ١ يتعلق تصميم الوظائف بمحتوى ومهام وعلاقات الوظائف والنتائج المتوقعة منها. و يتعين على المديرين أن ياخذوا في الحسبان أن النتائج تتعلق بكل من إنجاز المهام (أي الأداء والانتاجية وخلافها)، والعوامل الانسانية (أي الرضا ودوران المعمل والتفيب عن العمل ... الخ). و ينبغي أن تأخذ برامج تصميم الوظائف هذه العوامل في الاعتبار في مراحل التطوير والتنفيذ والتقويم.
- ٢ ـ مر التطور التاريخى لتصميم الوظائف بثلاث مراحل ركزت على:
 (١) درجة التخصص الوظيفى (٢) تفاعل الادارة مع مشكلات العنصر البشرى (٣) الأساليب المعاصرة. نشأ عن التصنيع النجاه نحو التخصص المعالى في الوظائف الذي أدى بدوره إلى وجود مشكلات إنسانية لم تكن في حسبان المديرين. وتتمثل المسالة الواجب النظر فيها من قبل المديرين في أن هذه المشكلات قد نشأت (على الأقل جزئيا) عن عدم التوافق بين توقعات كل من العاملين والادارة.
- ٣ـ ادت استجابة المديرين المبدئية لمشكلات العنصر البشرى المرتبطة بالتخصص الوظيفى إلى استخدام استراتيجيتى التناوب الوظيفى، والتوسع الوظيفى، وتعتبر استراتيجيات تصميم الوظائف هذه تدابير مؤقتة فقط لتخفيف الشعور بالاغتراب النفسى وعدم الرضا بالنسبة للعامل، ولم يتم فى كثير من الحالات إجراء تغييرات على عمل الموظفين بدرجة كبيرة فيما بقيت الأسباب الرئيسية لمشكلات العاملين على حالها، لوحظت تأثيرات إيجابية قصيرة المدى على مستوى الرضا لدى العاملين إلا أن هذه الرئيسية لمشكلات العاملين على حالها، لوحظت تأثيرات العمال الذين يدعون أن هذه الأساليب هى مجرد وسيلة أخرى التتخدمها الادارة لزيادة الانتاجية على حساب العمال.
- 3 _ كان الاثراء الوظيف إحدى استراتيجيات تصميم الوظائف القائمة على أساس نظرى، وقد ثبت أن التركيز على الانجاز والتحدى في الوظيفة والمسئولية والاستقلالية قد نجح بدرجة معقولة في تطبيقات معينة. ولكن المشكلات المرتبطة بالنظرية والسعجز عن رؤية الفروق الفردية في ردود الفعل تجاه الوظائف التي تم إثراؤها، والصعوبات في تنفيذ وتقويم برامج تصميم الوظائف وضعت التطبيق الشامل للاثراء الوظيفي في موضع الشك.
- ه _ لم يؤكد التركيز الحالى على إعادة تصميم الجوانب الأساسية لخصائص الوظيفة استراتيجيات التنفيذ فحسب بل والحالات
 النفسية الأساسية والفروق الفردية خاصة فيما يتعلق بحاجات التطور أيضا. على أن كيفية تحديد وقياس الفروق الفردية قد بقيت من المشكلات الهامة.
- ٦ توضح تطبيقات تصميم الوظائف التى ثم اختيارها أنه لا يوجد حتى الآن أسلوب متفق عليه عالميا لاعادة تصميم الوظائف. وتوضح الأمثلة التى تناولناها تنوع المناهج التى استخدمت بوساطة منظمات مختلفة في بيئات متبايئة. والنقطة الرئيسية التى يجب على المديرين مراعاتها هي أنه في حالة الحصول على نتائج إيجابية وأخرى سلبية، فمن الصعب التأكد من معرفة أي من الأساليب المطبقة كان له التأثير الجوهري في تلك النتائج. وعلى سبيل المثال، لم يثبت بالتجربة ما إذا كان العمل الجماعي، كاسلوب لتصميم الوظائف، أكثر فاعلية من تدخل التوسع الوظيفي في تحسين مستوى إنجاز المهام واتجاهات وسلوك العامل.
- ٧ _ ينبه النموذج المتكامل الذى تم عرضه إلى ضرورة توافر القدرة لدى المديرين على تشخيص وتقويم البيئة لتنفيذ برنامج تصميم الوظائف حيث إن هذه الجهود لا تتم بمعزل عن بقية أجزاء المنظمة أو البيئة الكلية . فلا بد، إذن، من الأخذ في الاعتبارليس فقط الاستراتيجية المعينة لتصميم الوظائف بل وتأثيرات بيئة المنظمة الداخلية (أو التأثيرات عليها) والفروق الفردية بين العاملين والبيئة الأشمل.

اسئلة للمراجعة:

- ١ ــ ناقش تطور أسلوب تصميم الوظائف من ناحية الزمن ودرجة التخصص الوظيفي ومدى الوعي بمشكلات الاغتراب النفسي للعامل .
 - ٢ _ ناذا لم تتحقق مزايا مدخل الادارة العلمية لتصميم الوظائف بشكل كامل؟
- ٣ _ لاذا يعتبر التنارب الوظيفي، والتوسع الوظيفي استراتيجيتين قصيرتي المدى لتصميم الوظائف للحد من الاغتراب النفسي للعامل؟
 - ٤ _ ناقش كيفية توسيع وظيفة عامل في خط التجميع في مصنع للسيارات.
 - ناقش المشكلات النظرية المرتبطة بالاثراء الوظيفي.
 - ٦ ... كيف يمكن للمديرين التغلب على بعض المشكلات التطبيقية المرتبطة بالاثراء الوظيفى؟
 - ٧ ناقش الاختلافات بين التوسع الأفقى والتوسع الرأسي في الوظيفة.
- ٨ ــ ما هي غروق الخصائص الفردية، بخلاف قوة حاجة التقدم وتوجه القيم، التي يمكن أن تؤثر على مفعول التوسع في الخصائص الجوهرية للوظيفة ؟
 - ٩ ــ لاذا تعتبر التغذية المرتدة عاملا هاما في أي برنامج لتصميم الوظائف؟
 - ١٠ _ ناقش أثر الاختلافات الثقافية على برامج تصميم الوظائف.

حالة دراسية حول تصميم الوظائف

مؤسسة أوستن للالكترونيات

مؤسسة أوستن للالكترونيات، شركة مصنعة للألات الحاسبة الكتبية والآلات الناسخة والمعدات والتجهيزات المكتبية الأخرى على نطاق دول. يقع المصنع الرئيسي للشركة في أوستن بولاية تكساس فيما تنتشر مصانع أخرى أصغر على مستوى الولايات المتحدة وكندا.

تعتمد العمليات المناعية المتبعة في شركة أوستن بشكل كامل تقريبا على تقنية خط التجميع . و يستخدم كل خط إنتاج طويل عددا من العاملين والعاملات يصل إلى ١٠٠ عامل مسئولين عن تجميع جزئية بسبطة من المنتج النهائي . و ينضوى العاملون بالصنع الذين يبلغ عددهم شلاشة ألاف الى نقابة عمالية حوتبلغ معدلات الأجر والمزايا الاضافية أعلى من المتوسط العام بالنسبة للمنطقة .. وهذا النشاط الصناعي . تعتبر العلاقات بين الادارة والعمال ودية و يسودها التعاون . و بالرغم من أن إنتاجية المضع تطابق الأهداف المحددة أو تتجاوزها إلا أن الادارة اصبحت قلقة بشأن المعدل العالى لدوران العمل خاصة في خطوط الانتاج (١١٪ سنويا) والمؤشرات المتزايدة لانخفاض الروح المعنوية للعاملين (مثل تزايد عدد الشكاوي والابطاء في العمل وتزايد اعداد الوحدات المستبعدة لعدم تطابقها مع المواصفات) .

اعدت أرستين ـ باستحداث تقنية الكتررنية جديدة ـ خططا لاضافة خطابنتاج جديد لانتاج حاسبات الجيب الالكترونية الصغيرة. ويرى مستر ستيف دورنر (Steve Dornet) مدير الشركة أن خطالمنتج الجديد هذا سيوفر فرصة للشركة لاحداث طرق مختلفة لتصميم الوظائف، ومن ثم طلب من كس نيلسون (Key Nelson) مدير الهندسة الصناعية وسام سلينيسكل ثم طلب من كس نيلسون (Tohn Simpson) مدير الهندسة الصناعية وسام سلينيسكل (Sam Sclinsky) مراقب عام التصنيع اقتراح طرق بديلة لطرق خطالتجميع تساعد على حل المشكلات المتزايدة المتعلقة بالروح المعنوية للعاملين دون الاخلال بمستويات الانتاجية المقررة.

بعد دراسة استمرت لعدة شهورتم إعداد خطة لتصميم وتجميع ألة حاسبة صغيرة. وقد شملت الخطة الجوائب التالية:

- ١ يتم تجميع كل الة حاسبة بوساطة عشر فرق تتكون كل منها من أربعة عاملين، يعمل كل فريق كمجموعة وليس كافراد ف خط
 التجميع . تحدد المجموعة مهمة كل فرد لليوم المعين . يسمح هذا النظام بقيام العامل الواحد بتجميع كل أجزاء الآلة الحاسبة أو جزء
 منها اعتمادا على ما تقرره المجموعة في ذلك اليوم .
 - ٢ ... تستطيع كل مجموعة تحديد السرعة التي تعمل بها، ووضع قواعد للعمل طالما كانوا ينتجون مائة وحدة في اليوم.
- ٣ _ يكون مراقبا خط التجميع مسئولين عن تدفق العناصر الأساسية من المواد الخام بصورة مناسبة للفرق والتأكد من أن كل فريق مزود
 بالعدد المناسب من العاملين بدلا من التركيز على الاشراف المباشر.
 - 3 _ تكون الفرق مسئولة عن الجودة النوعية لانتاجها.
 - ٥ _ تتم عملية تجميع الآلة الحاسبة في الجناح الذي أنشى، حديثًا في المصنع الرئيسي.

و بعد مرور اثنى عشر شهرا على تشغيل خط إنتاج الآلة الحاسبة الالكترونية دعا مستر دورنر لعقد اجتماع لتقو يم مدى تقدم العمل فيه. وكان الحاضرون هم دورنر ونيلسون وسيمون وسلينيسكى و بيل هاريس مدير المنع . وقد جرى الاجتماع على النحو التال : دورنر : بما أنك يا كاى مرتبط ببرنامج تصميم الرظائف بالنسبة للآلة الحاسبة منذ بدايته ، فهلا عرضت بايجاز سير هذا البرنامج . نيلمسون : أولا وقبل كل شيء لا بد أن أذكر هنا أننا نحتاج لأكثر من سنة لاجراء تقو يم دفيق على أى برنامج رئيس لاعادة تصميم الوظائف كهذا البرنامج ، على أننى لاحظت علامات معينة تشير إلى أن البرنامج قد حقق الحد الأدنى من النجاح على الأقل .

دورنز: وما هذه العلامات؟

نيلسون: اعتقد أن هذاك علامات ثلاث: أولا: قمت باجراء ثلاثة مسوحات عن طريق استخدام الاستبيان خلال الشنة الماضية _أجرى أولها مع بداية الانتاج وثانيها بعد مرور ستة أشهر على الأول والثالث أجرى في الشهر الماضى _أوضحت النتائج أن العاملين في صناعة الآلات الحاسبة أكثر رضا بعملهم من أي مجموعة إنتاج أخرى. وقد تم تدعيم هذه النتائج بملاحظاتي ومقابلاتي الشخصية مع بعض أعضاء الغرق.

ثانيا: لم يكن هناك إبطاء في العمل أو مشكلات عمالية أساسية خلال العام الماضي كما كانت الحال في الأجزاء الأخرى من المصنع. أخيرا بلغ متوسط الوحدات المستبعدة لعدم تطابقها مع المواصفات ٤٪ في الشهر مقارنا بـ ٧٪ بالنسبة لبقية أجزاء المصنع. وعموما أعتقد بأن هذه النتائج ستصبح أكثر رسوخا خلال الاثنى عشر شهرا التالية كلما اعتاد العاملون أكثر على البرنامج الجديد لتصميم الوظائف. دورنر: إن الأمريبد وإيجابيا إلى حد بعيد، إلا أنني أعتقد أن للوضع جانبا أخر.

بيل: هلا توسعت أكثر في النقاط التي عرضتها مبكرا حول هذا الموضوع،

هاريس: حسنا إننى لا أشارك كاي في حماسها لهذا البرنامج فحسب بل وأرى أنه لا بدمن النظر في النتائج التي توصلت إليها بعناية وحرص شديدين.

اولا : إننى لا أومن بالنتائج التافهة للاستبيان حول الرضا الرظيفي. قد تحمل كاى درجة الدكتوراه في علم النفس إلا أننى قد تعاملت مع الاستبيان كثيرا وعرفت أن الاجابات التي تعطى على أسئلته هي ما تريده المنظمة وليست انعكاسا لما يحمى به المره، ولا يمكن لأي عاقل أن يكتب شيئاً يوقعه في المشكلات.

شانيا ـأعتقد أن هناك مشكلات كبرى للعاملين في خطة تجميع الآلة الحاسبة . وإننى لأعجب كيف تتغاضون عن الذين يستمرون في العمل هم أربعة وعشرون فقطمن مجموع أربعين عاملا، وهذا يعنى أن معدل دوران العمل يصل إلى ٤٠٪ وقد اضطررت إلى إحلال اثنين أخرين محل المشرفين المعاملين في خطائر وأغلبها يتعلق بعدم محل المشرفين المعاملين في خطائر وأغلبها يتعلق بعدم تساوى الأجرمع العاملين في بقية المصنع.

زيادة على ذلك فاننى أعتقد أن التحسينات التى طرأت على مراقبة الجودة ترجع إلى المنتج الذى يعالج فى خط التجميع . فتجميع الآلة الحاسبة المسغيرة أسهل بكثير من تجميع الآلات الحاسبة الكبيرة والتى يتطلب تجميعها عناصر تزيد على الحاسبة المغيرة أربع مرات. اخيرا فان عليك أن تذكر أن إنتاجية كل فريق لم تبق في مستوى المائة وحدة المقدرة في اليوم الواحد . فمتوسط الانتاج حاليا حوالي خمس وسبعين وحدة يوميا، وهذا يزيد من تكاليف التمنيع .

نيلسون: لقد جاءت بيانات الاستبيان من إطار بحث محكم. فقد بقى العاملون الذين أجابوا على الاستبيان غير معروفين وكفلت لهم سرية إجاباتهم. وعلى ذلك فلا سبيل لك أولى إلى معرفة أى من العاملين أجاب على أى استبيان واعتقد أن الاستجابات تقيس اتجاهاتهم بشكل دقيق.

اما بالنسبة للمشكلات الأخرى، فاننى اعزوها للمعارضة التى بدت من النقابة إذ أنهم يعارضون هذا البرنامج منذ البداية، ومارسوا ضغوطا على أعضائهم لكى لا يعملوا في خط تجميع الآلة الحاسبة. لا أعرف سببا نطلب مشرفي المستوى الآول نقلهما إلى وظائفهما الأصلية إلا أننى أحس أن عملهما في خطوط الانتاج الأخيرة لفترة طويلة قد حال دون تكيفهما مع خطة الانتاج الجديدة، وقد نجح المشرفان الجديدان اللذان رقيا من بين أعضاء فرق العمل الأصلية، وكما ذكرت سابقا، لم يحن الوقت بعد للخروج بتقويم دقيق لبرنامج تصميم الوظائف، ولن تكتمل النتائج إلا بعد ستة أشهر أخرى على الأقل.

استلة إرشادية :

- ١ ما تقو يمك لبرنامج تصميم الوظائف؟ ماهو المعيار الذي يمكن استخدامه لتقو يمه؟
 - ٢ _ وضح جوانب معارضة النقابة للبرنامج .
 - ٣ _ مل هناك مبررات للتقويم السلبي للبرنامج الذي قدمه بيل هاريس؟
 - ٤ ماذا يجب على مستردورنر عمله في الخطوة التالية؟

تمرين تجريبي

تمرين حول خصائص الوظيفة

الفرض من التمرين:

- ١ . قياس الخصائص الفعلية والمطلوبة في الوظائف.
 - ٢ معرفة العناصر المكونة للوظيفة.
- ٣ مقارنة خصائص الوظيفة مع عينات مقارنة لخصائص الوظيفة.
 - ٤ مناقشة طرق تطوير الوظائف.

المعارف المطلوبة:

على الطالب أن يكون ملما بمفاهيم تصميم الوظائف.

كيفية إعداد التمرين:

كون مجموعات من ٤ إلى ٨ أفراد في كل مجموعة لأداء هذا التعرين الذي يستغرق ٤٥ دقيقة . يجب الفصل بين المجموعات و يطلب من كل مجموعة أن يكون التفاعل بين أعضاء المجموعة الواحدة فقط.

تعليمات لأداء التمرين:

١ على أعضاء المجموعة فرادى:

- ا ـ أن يكملوا مقاييس خصائص الوظيفة المبينة بجدول (٦ ـ ١٠) حسب ارتباطها بوظائفهم. يجِب ملاحظة أن الاجابات المطلوبة اثنتان.
 - (١) الخصائص الفعلية (العمود الأول) (٢) الخصائص المطلوبة (العمود الثاني).
- (ب) سجل مقياس خصائص الوظيفة الثمانية مستخدما الشكل المعروض في جدول (٦ ــ ١١) يجب نقل النقاط التي تم حسابها لعمود الدرجات الخالفة التي تم عسابها لعمود رقم (١) الدرجات الفعلية و(٢) يمثل الدرجات المطلوبة و(٢) يمثل درجات المقارنة التي يحددها المدرب.
- ٢ ــ المجموعة: تناقش التقديرات التي وضعها كل فرد خاصة إذا كانت هناك اختلافات بين تقديرات الخصائص الفعلية والخصائص المطلوبة،
 وتقارن هذه التقديرات بدرجات المقارنة في العمود الثالث. مناقشة طرق تحسين هذه الوظائف أيضاً. انظر الشكل (٦ ــ ٥).

جدول ٦ ــ ١٠ مقياس خصائص الوظيفة

تتعلق الأسئلة التالية بخصائص وظيفتك. يجب وضع تقرير لكل منها وفق الاجابات التالية:

بقدر محدود جدا بقدر محدود بقدر متوسط بقدر کبیر جدا ۱ ۱ ۲ ۲ ۲ ۲

المطلوب إجابتان منفصلتان. يرجى الاجابة في العمود الأول حسب تقو يمك للخاصية الفعلية المحددة لوظيفتك، وفي العمود الثاني حسب ماتريد أو ترغب أن تكون عليه تلك الخاصية المعينة.

الغمود الثانى	العمود الأول	البسؤال
	*****	 ١ إلى أي مدى توفر لك الوظيفة الفرصة الأداء واجبات مختلفة يوميا؟
24112	****	۲ الى أي مدى تتاح لك فرصة أداء العمل على مسئوليتك دون توجيه ؟
	*****	 ٢ إلى أي مدى تستطيع أن تحكم على أدائك بنفسك دون أن يخبرك بذلك الأخرون؟
,,,,,	*****	 ٤ الى أى مدى تحس أن وظيفتك مجرد ترس صغير في ماكينة ضخمة ؟
	*****	 ای ای مدی تبدا انت العمل و یکمله موظف آخر؟
****	44111	 ٦ مل تتطلب وظيفتك مهارة عالية لأدانها بفعالية ؟
	*****	 الى أى مدى يعتمد أداؤك للوظيفة على قدرتك على العمل مع الآخرين ؟
	*****	 ٨ - إلى أى مدى تجد وظيفتك من فرص التعرف على الموظفين الأخرين ؟
		٩ _ ماهى درجة التنوع في مهام وظيفتك؟
		١٠ – إلى أي مدى تستطيع أداء العمل دون الرجوع إلى رؤسائك؟
	*****	١١ ــ هل اطلاعك على نتائج عملك يوفر لك معرفة مدى نجاحك في اداء عملك؟
41-		١٢ _ ما مدى أهمية العمل الذي تؤديه بالنسبة للمنظمة ككل؟
		۱۲ _ إلى أي مدى تقوم بمتابعة ومراقبة مشروعات أو أعمال معينة حتى اكتمالها؟
,		١٤ _ ماهي درجة التحدي في وظيفتك؟
	*****	۱۵ ـ إلى أي مدى تستطيع أن تؤدي عملك بنجاح بمفردك؟
		١٦ _ ما مدى توفر فرص إقامة علاقات مهنية في وظيفتك؟
	*****	۱۷ _ إلى أي مدى تتطلب وظيفتك القيام بنفس العمل مرارا أو تكرارا كل يوم ؟
	,,,,,	١٨ _ ما درجة الحرية المتوافرة لك لتحديد أسلوب عملك ؟
44A.F		١٩ _ إلى أي حد يوفر لك أداؤك لعملك معلومات مرتدة عن مستوى التكرار؟
		۲۰ ــ ما مدى إحساسك بانك تسهم بعمل ذي معنى للمنظمة التي تنتمي إليها؟
** 1-		۲۱ _ إلى أي مدى تقوم باستكمال عمل بدأه موظف آخر؟
		٢٢ ـ هـل تتميز وظيفتك بالسهولة بحيث يستطيع أى شخص تلقى تدريبا محدودا، أو لم
		يتلق أي تدريب، أداءها؟
*****	*****	٢٢ _ إلى أى مدى يشكل التعامل مع الأخرين جزءاً من وظيفتك ؟
	****	٢٤ ــ ما مدى إمكانية التحدث بصورة غير رسمية مع العاملين الأخرين أثناء أدائك لعملك؟

جدول 1 ـ ۱۱ تعليمات لتسجيل حساب التقديرات

يتم حساب التقدير الكلى لكل من خصائص الوظيفة الثمانية (من أ إلى ح)بجمع الاجابات على الأسئلة المناسبة. يجب ملاحظة أن سعض الاسئلة معكوسة (السؤال رقم ١٧ مثلا) وأنه يلزم طرح الاجابة على هذه الأسئلة من ٦ للحصول على قيمة الاجابة. انقل المتقديرات إلى خانة الدرجات النهانية حيث يمثل العمود رقم (١) الدرجات الفعلية لتقو يم الخصائص والعمود رقم (٦) الدرجات المطلوبة والعمود رقم (٦) الدرجات المقارئة التي يحددها المدرب.

المتغير	الغمود الأول	العمود الثانى التقديرات ال	
'شعیر	الفعلية	المطلوبة	۲ ۲ ۱
	السؤال الإجابة	السؤال الإجابة	
	(رقم ۱) = +	(رقم ۱) = +	
) .	(رقم ^۹) = + —	(رقم ۹) = ۰	
I	(٦ _ رقم ۱۷) = +	(۱ -رفم ۱۷) = +	
	(المجموع + ۲) = ۱ = +	(المجموع ۲۰) = ا, = +	$\frac{(\)}{\cdot^1} \frac{(\)}{\cdot^1} \frac{(\)}{\cdot^1}$
	(رفم ۲) 🚅 + ــــــــــــــــــــــــــــــــــ	(رقم ۲) = ←	_
	(رقم ۱۰) = ۰ ـــــــــــــــــــــــــــــــــ	= (\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	
ب	(رفّع ۱۸) = +	رِيَــ + = (ربَــ ۱۸)	
	(المجموع ٢٠) = ب, = +	(المجموع ٢٠) = ب, = +	(<u>)</u> (<u>)</u> (<u>)</u>
	(رقم ۲) = +	رقم ۲)	
	(رقع ۱۱) = ،	(رمّع ۱۰) = +	
-	(رقم ۱۸) = +	(رقم ۱۸)	
	(المجموع ٠ج٠= ج٠ +		(<u>)</u> (<u>)</u> (<u>)</u>
	: - رقح ٤) - = +	(١ ـ رقم ٤) = + ــــ	
	(رقع ۱۲) = + ـــ	(رقع ۱۲) = + 	
د	(رقم ۲۰) = 	(رقم ۲۰)	
	(المجموع + ۳) = د, = +	(المجموع ٢٠) = د, = +	() () ()
	(٦ – رقم °) = + —	(٦ ـ رقم ٥) = +	
	(رقم ۱۳) + =	(رقم ۱۲) = +	
ھـ ا	(٦ ــ رقم ٢١) = + ـــــ	(٦ ـ رقع ٢١) = +	
			() () ()
	(الجموع ۲۰) = هـ, = +	(المجموع ٢٠) = هـ, = +	$\begin{array}{c c} () & () \\ \hline $

تابع جدول ٦ ــ١١

التقديرات النهائية ۱ ۲ ۲	العمود الثانى المطلوبة	العمود الأول القعلية	المتغير
() () ()	السؤال الاجابة (رقم ۲) = + (رقم ١٤) = + (۲ - رقم ۲۲) = + (الجموع ۲۰) - و. = +	السؤال الإجابة (رقم ٢) = + (رقم ١٤) = + (٢ _ رقم ٢٣) = + (المجموع ٣٠) - و, = +	9
() () ()	(رقم ۷) = +	(رقم ۷۷) = + (رقم ۱۵) = + (رقم ۲۲) = + (رقم ۲۲) = + (المجموع ۲۰) - ز، = +	j
() () ()	(قم ۸) = + - (رقم ۲)	+= (۸ مقم ۱۸) += (رقم ۱۲) += (۲۷ مقر) += (۲۷ مقر) += (۱۱۲ مقر)	2

Notes:

- 1. Bowen Northrup, "Auto Plant in Sweden Scores Some Success with Worker Teams", Wall Street Journal, March 1, 1977, p. 1.
- 2. Alan C. Filley, Robert J. House, and Steven Kerr, Managerial Process and Organizational Behavior, 2nd ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976); Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management (New York: Harper & Row, 1947).
- 3. Edward E. Lawler III, Motivation in Work Organizations (Monterey, Calif.: Brooks-Cole, 1973).
- 4. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The Motivation to Work, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, "The Wise Old Turk", Harvard Business Review, September–October 1974, pp. 70–80.
- 5. Taylor, Principles of Scientific Management, p. 59.
- 6. C. R. Walker and Robert H. Guest, The Man in the Assembly Line (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1952).
- 7. Lawler, Motivation in Work Organizations, p. 149.,
- See M. Freese and K. Okonek, "Reasons to Leave Shiftwork and Psychological and Psychosomatic Complaints of Former Shiftworkers", Journal of Applied Psychology, August 1984, pp. 509–14; D. N. Scobel, "Doing Away with the Factory Blues", Harvard Business Review, November–December 1975, pp. 132–42; S. A. Youngblood, "Work, Nonwork, and Withdrawal", Journal of Applied Psychology, February 1984, pp. 106–17.
- 9. Robert H. Guest, "Job Enlargement-A Revolution in Job Design", Personnel Administration, January 1957, pp. 9–16.
- 10. L. E. Lewis, "The Design of Jobs", Industrial Relations, January 1966, pp. 21-45.
- 11. Herzberg, "Wise Old Turk", p. 72.
- 12. B. Scanlon, Principles of Management and Organizational Behavior (New York: John Wiley, 1973), p. 330.
- Edward E. Lawler III, "Job Design and Employee Motivation", Personnel Psychology, 1969, pp. 426–38; R. N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT&T", Harvard Business Review, January-February 1973, pp. 96–106 W. T. Paul, K. B. Robertson, and F. Herzberg, "Job Enrichment Pays Off", Harvard Business Review, March-April 1969, pp. 83–98.
- 14. Robert J. House and L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual–Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism", Personnel Psychology, Winter 1967, pp. 369–89.
- 15. Michael Beer, "The Technology of Organizational Development", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 972–73; J. Jacoby, T. Troutman, D. Mazursky, and A. Kuss, "When Feedback Is Ignored. Disutility of Outcome Feedback", Journal of Applied Psychology, August 1984, pp. 531–45.
- 16. J. Richard Hackman, "Is Job Enrichment Just a Fad?" Harvard Business Review, September-October 1975, pp. 129-39.
- 17. M. Fein, "Job Enrichment: A Re-evaluation", Sloan Management Review, Winter 1974, pp. 69-88.
- 18. See Kenneth R. Brousseau, "Toward a Dynamic Model of Job-Person Relationships", Academy of Management Review, January 1983, p. 33-45; M. Fein, "The Real Needs of Blue Collar Workers", The Conference Board Record, February 1973, pp. 26-33; G. Staines and J. Pleck, "Nonstandard Work Schedules and Family Life", Journal of Applied Psychology, August 1984, pp. 515-23.
- 19. See Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, Work in America (Cambridge, Mass.: MIT, 1972).

- 20, Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).
- 21. Edward E. Lawler III, "For a More Effective Organization, Match the Job to the Man". Organizational Dynamics, Summer 1974, pp. 19–29.
- 22. Ibid., p. 22.
- 23. Fein, "Job Enrichment", pp. 82-83.
- 24. C. L. Hulin and M. R. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses", **Psychological Bulletin**, 1968, pp. 41–55.
- 25. Lawler, Motivation in Work Organizations, p. 158.
- 26. J. Richard Hackman and Edward E. Lawler III, "Employee Reactions to Job Characteristics", Journal of Applied Psychology, 1971, pp. 259-86.
- 27. J. Richard Hackman and Greg Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied**Psychology, 1975, pp. 259–70.
- 28. See J. R. Hackman, G. Oldham, R. Janson, and K. Purdy, "A New Strategy for Job Enrichment", California Management Review, Summer 1975, pp. 57–71; G. R. Ferris and D. C. Gilmor, "The Moderating Role of Work Context in Job Design Research: A Test of Competing Models", Academy of Management Journal, October 1984, pp. 885–92.
- 29. See R. W. Griffin, A. Welsh, and G. Morehead, "Perceived Task Characteristics and Employee Performance". Academy of Management Review, October 1981, pp. 655–64; J. J. Pokorney, D. C. Gilmore, and T. A. Beehr, "Job Diagnostic Dimensions", Organizational Behavior and Human Performance, 1980, pp. 222–37; H. P. Sims and A. D. Szilagyi, "Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators", Organizational Behavior and Human performance, 1976, pp. 211–30.
- 30. See H. J. Arnold and R. J. House, "Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristic Model of Motivation", Organizational Behavior and Human Performance, 1980, pp. 161–84; K. H. Roberts and W. Glick, "The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review", Journal of Applied Psychology, April 1981, pp. 193–217.
- 31. See L. R. Gomez-Mejta, "Effect of Occupation on Task-Related, Contextual, and Job Involvement Orientation: A Cross Cultural Perspective", Academy of Management Journal, October 1984, pp. 706–20; A. N. Turner and P. R. Lawrence, Industrial Jobs and the Worker (Boston: Harvard University, 1965); T. Tang and R. F. Baumeister, "Effects of Personal Values, Perceived Surveillance and Task Labels on Task Preference: The Ideology of Turning Play into Work", Journal of Applied Psychology, February 1984, pp. 99–105.
- 32. D. Robey, "Task Design, Work Values, and Worker Response: An Experimental Test", Organizational Behavior and Human performance, 1974, pp. 264–73; John p. Wanous, "Individual Differences and Reactions to Job Characteristics", Journal of Applied Psychology, 1974, pp. 616–22.
- 33. Richard M. Steers and R. T. Mowday. "The Motivational Properties of Tasks", Academy of Management Review, October 1977, pp. 645–58.
- 34. W. E. Reif, D. N. Ferrazzi, and R. J. Evans, "Job Enrichment: Who Uses It and Why" Business Horizons, February 1974, pp. 73–78.
- 35. R. E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant", Harvard Business Review, November-December 1972, pp. 70-81.
- 36. Ibid., p. 79.
- 37. Business Week, Stonewalling Plant Democracy", March 28, 1977, pp. 79-82.
- 38. Ibid., p. 81.
- 39. W. F. Dowling, "Job Design in the Assembly-Line: Farewell to the Blue Collar Blues?" Organizational Dynamics, Spring 1973, pp. 51-67.
- 40. C. H. Gibson, "Volvo Increases Productivity Through Job Enrichment", California Management Review, Summer 1973, pp. 64–66.

- 41. P. G. Gyllenhammar, People at Work (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).
- 42. N. Foy and H. Gadon, "Worker Participation: Contrasts in Three Countries", Harvard Business Review, May-June 1976, pp. 71–83.
- 43. See William F. Dowling, "At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits," Organizational Dynamics, Winter 1975, pp. 23–38; Stephen H. Fuller, "How to Become the Organization of the Future", Management Review, February 1980, pp. 50–53; "Stunning Turnaround at Tarrytown, Time, May 5, 1980, p. 87.
- 44. Michael Beer and Edgar F. Huse, "A Systems Approach to Organizational Development," Journal of Applied Behavioral Science, 1972, pp. 79–101.
- 45. M. S. Myers, "Overcoming Union Opposition to Job Enrichment", Harvard Business Review, May-June 1971, pp. 37-49.

Additional References:

ALDAG, J. A. and A. P. BRIEF, Task Design and Employee Motivation, Glenview, III.: Scott, Foresman, 1979.

ANDERSON, J. W. "The Impact of Technology on Job Enrichment". Personnel 1970, pp. 29-37.

BLOOD, M. R., and C. L. HULIN, "Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses". Journal of Applied Psychology, 1967, pp. 284–90.

CONANT, E. R., and M. D. KILBRIDGE. "An Interdisciplinary Analysis of Job Enlargement: Technology, Costs, and Behavioral Implications". Industrial and Labor Relations Review, 1965, pp. 377–97.

DAVIS, L. E., and A. B. CHERNS, eds. The Quality of Working Life. New York: Free Press, 1975.

FORD, R. N. Motivation Through the Work Itself. New York: American Management Association, 1969.

GRIFFIN, R. J. Task Design. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1982.

GOODING, J. "It Pays to Wake Up the Blue-Collar Worker". Fortune, July 1970. pp. 133-39.

HACKMAN, J. R. "Work Design". In Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change, edited by J.R. Hackman and J. L. Suttle. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1977.

JENKINS, D. Job Power: Blue and White Colfar Democracy. New York: Doubleday, 1973.

MONCZKA, R. M., and W. E. REIF. "A Contingency Approach to Job Enrichment Design". Human Resource Management, Winter 1973, pp. 9–17.

O'TOOLE, J., ed. Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America. Cambridge, Mass.: MIT, 1974.

PAUL, W. T., and K. B. ROBERTSON. Job Enrichment and Employee Motivation. London: Gower Press. 1970. RUSH, H. M. Job Design for Motivation. New York: Conference Board, 1972.

SUOJANEN, W. W., G. L. SWALLOW, and M. J. MCDONALD. Perspectives on Job Enrichment and Productivity. Atlanta: Georgia State University, 1975.

الفصل السابع الضغط النفسي في المنظمات

عبمت مواقع النعمل في أمريكا شكاوي تتراوح بين إرهاق العمل، أو الاجهاد النفسي الناتج عن الضجر والضغوط، وحالات القلق المزمن أو الحادة والاكتثاب والهوس والانهيار العصبي والانفصام.

و بينما كانت حالات الضغط النفسي تمثل ٧٫٤٪ فقط من كل حالات الأمراض المهنية في عام ١٩٨٠، فقد تضاعفت أكثر من مرتين خلال السنوات الثلاث الأخيرة وما زالت نتزايد باطراد

توصلت إحدى الدراسات التى أجريت على العاملين في ثماني عشرة مؤسسة عامة وخاصة إلى أن 20% من العاملين يعانون من الاجهاد النفسى، وأشار المسع إلى أن السبب الرئيسي الوحيد لحالة الانهاك هو الأسلوب الادارى المتبع، وأكثر العاملين عرضة للخطر أولئك النين يشغلون وظائف غير محددة الأهداف، ولا يجدون دعما من قبل المشرفين، أو تماسكا في جماعاتهم مع تعرضهم لقدر كبير من الضغط ليزيدوا إنتاجهم مثل مديري المكاتب والسكرتيرات.

يشير الاتحاد الوطني لأصحاب العمل إلى أن الدراسات التي أجراها قد أوضحت أن الضغط النفسي ينشأ عن عدم التقدير، وعدم استقرار العمل والعزلة الاجتماعية (الاغتراب) في محيط العمل، وغموض الوصف الوظيفي .

يرى خبراء ضغط العمل، مثل الدكتور شارئى بروسمان (Charles Brusman) مدير مستوصف سبيراً بسان فرانسيسكو، أن تزايد حدوث حالات الاجهاد الذهنى في محيط العمل يعكس الطبيعة المتقلبة للنشاط التجارى بالولايات المتحدة. ففي الصناعات التقليدية كانت الاصابات وحوادث العمل تمثل الخطر الرئيسي بالنسبة للعمال. أما الآن، كما يؤكد بروسمان، فأن ضريبة عصر الحاسب الآلي تظهر في شكل ضغوط نفسية وصراع ذاتي تنشأ عن الاجهاد الذهني والملل.

توضع هذه الافتتاحية بالماخونة من مجمه يواس نيوز اندوورك ريبورت (U.S. News and World Reppri) - أن الحالة السائدة اليوم التى يعانى منها العاملون في أمريكا هى الضغط الناتج عن التغيير والخوف والغضب والعداء والاحباط وخيبة الأمل. وقد يؤدى الضغط بالنسبة لبعض الناس إلى الاحساس بعدم جدواهم فيما يتضاعف لدى آخرين بشعور بالعزلة أو الذنب، نتيجة للمقهوم السائد بأن الاعتراف بالضغط يعنى إظهار الضعف. ومهما تكن أسباب الضغط وتأثيراته فهو كائن في أغلب المنظمات وأصبح واحدا من مجالات الاعتراف الرئيسية في دراسة السلوك التنظيمي.

سيكون عرضنا لموضوع الضفط في المنظمات في خمسة أقسام تعقب القسم التمهيدي مناقشات حول مصادر ضفط العمل وعوامل تخفيف الضفط ونتائجه وطرق إدارته وتوجيهه . وسنقوم بتنظيم عرض هذه المادة على أساس نموذج لضفط العمل في القسم الاول

ما هو الضغط؟

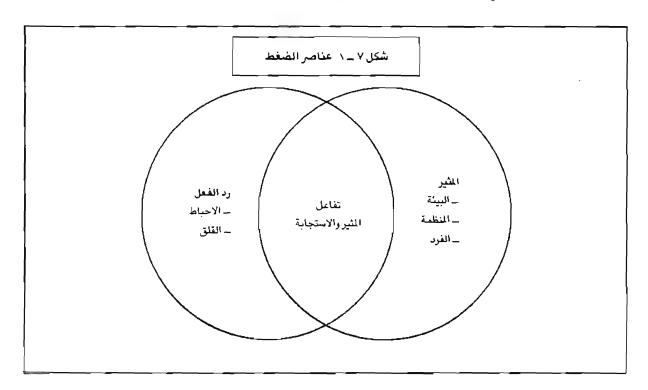
للضغط معان مختلفة بالنسبة للأقراد في مواقع العمل! فقد يعنى بالنسبة لمراقب الانتاج في مصنع للمواد الكيماوية التوتر الناتج عن عدم مقابلة موعد شحن طلبية كبيرة لأحد العملاء الرئيسيين، وذلك بسبب تعطل معدة أساسية في المصنع ... أو الاحباط المرتبط بعدم القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل لمقابلة مصاريف التشغيل الحالية من البنوك بالنسبة لأحد مديرى مؤسسة تجارية ... فيما قد ينتج الضغط بالنسبة لمراقب جوى، من عدة أشياء مجتمعة تشمل التوتر المرتبط بخطو قراراته أو الاحباط المتعلق بعدم قدرة المنشأة على تأمين وتركيب جهاز رادار متطور،

معنى الضغط:

تقودنا الأمثلة الواردة سابقا إلى التعريف العملى التالى: الضغط: تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضو يا لدى الفرد و ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ، و يتيج لنا هذا التعريف تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للضغط في المنظمات هي المثير، والاستجابة ، والتفاعل (انظر شكل ٧ سـ ١) .

يشهل التعامل الأول المثير، القوى المسببة للضغط والتى تفضى إلى الشعور بالضغط النفسى . فبالنسبة لمراقب الانتاج الذى عرضنا له سابقا، فان تعطل المعدة الرئيسية في وقت حرج يمثل عاملا مثيرا . وكما أوردنا سابقا، فمن الممكن أن تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة ، أو المنظمة ، أو المغرد . و يتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية ، أو جسمية ، أو سلوكية تجاه الضغط مثل الاستجابة الواردة سابقا . وهناك على الأقل ، استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا : الإحباط الذى يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له ، والقلق (الحصر النفسي) وهو الاحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف مثل حالة الطالب الذى يشك في أنه ذاكر بقدر كاف للامتحان . وكما يوضع هذا المثال ، فمن المكن أن يحدث الضغط النفسي خارج مكان العمل . فالضغط المرتبط بالنشاطات العادية للفرد .

أما المكون الثالث للضغط: فهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له، فبالنسبة للمراقب الجوى، الذي ذكرناه، فأن الضغط الذي يواجهه ناتج عن تفاعل مركب للبيئة والتنظيم ومشاعر الشخص واستجابته.



الأعراض العامة للتكيف:

يرتبط الضغط كما يشير تعريفنا له، بالتجربة الذاتية للشخص. و يمكننا دراسة هذا التعريف أكثر بالتحول إلى الأعمال الرائدة في هذا المجال للدكتور هانز سلى (Hans Soley) . فقد حدد سلى، الذي وضع تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط، ثلاث مراحل متميزة لرد فعل الانسان تجاه الضغط وهي الانذار (أو التنبيه للخطر) والمقاومة، والانهاك، و يوضح شكل (٧ ــ ٢) هذه المفاهيم بصورة مبسطة.

تمثل مرحمة الانذار (أو التنبيه للخطر) رد الفعل الأولى للجسم لحالة الضغط والذي يتخذ، بوجه عام، صيغة تفاعل الركبات الكيماوية في جسم الانسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض.

كلما زادت حالة الاجهاد أو الضغط، انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والارهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف باحكام.

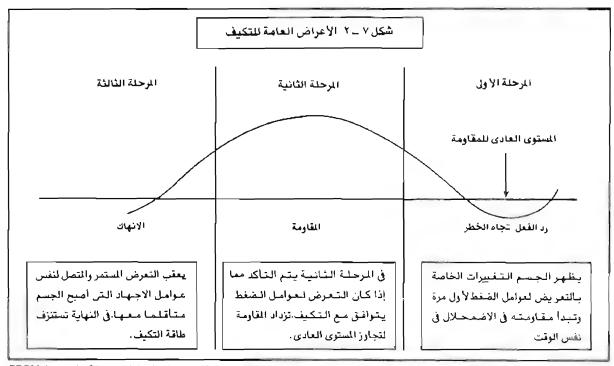
واخيرا يحل الارهاق حينما تنهار المقاومة. وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع أو ارتفاع ضغط الدم والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على السواء.

طرحت أعمال سلى ثلاث نقاط تتعلق بالضغط النفسي يتعين على المديرين أخذها في الاعتبار:

أولا ــمن الواضح أن هناك ردود فعل محددة تجاه الضغط.

ثانيا -يظهر أغلب الأفراد ردود فعل للضغط في تصرفاتهم بالرغم من احتمال وجود فروق بينهم في محيط العمل.

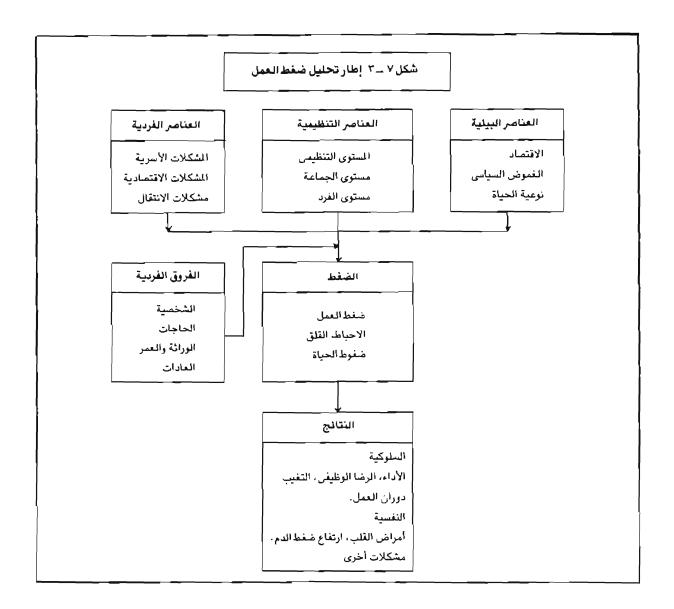
واخيرا _لعقل الإنسان وجسمه حدود لما يمكن احتماله وقد يؤدى تكرار واستمرار حالات الضغط إلى زيادة قابلية الشخص للحوادث والأمراض والسلوك الرتبك والنتائج الأخرى التي قد تؤثر سلبا على أدائه التنظيمي.



FROM James L. Gibson, John M. Evancevich and James H. Donnelly; "Organizations: Behavior, Structure, Process" (Plano, Texas: BPI, 1985).

المصدرة

نموذج للضغطوالعمل:



يحتوى نموذجنا على أربعة عوامل رئيسية هى الضغط، ومصادره، والعوامل الوسيطة، ونتائج الضغط سفيما يتم إلقاء الضوء على عامل خامس وهو التحكم في الضغط أو عوامل تخفيف حدته سفى القسم الأخير من هذا الفصل. يشمل الضغط كما عرضنا سابقا، الشعور بالاحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة. و ينشأ الضغط عن ثلاثة مصادر على الأقل: البيئة، والمنظمة، والعوامل الفردية. كما يعرض النموذج العوامل الوسيطة للضغط مؤكدا على حقيقة أن الناس يختلفون من حيث ردود فعلهم تجاه الضغط. أما الشتائج الملوكية والأخرى النفسية لابراز الابعاد الخارجية والداخلية كردة فعل للضغط.

مصادر الضغط:

كما نعلم، فمن المكن أن تكون لحالات الضغطعدة مصادر: من تجارب ومحيط العمل إلى السفر في الطرق السريعة والتفاعل مم الناس. ولكل هذه الحالات مصادر ثلاثة رئيسية هي: البيئة، والتنظيم، والأفراد.

المصادر البينية:

من الممكن أن يكون للجيشة تأثيرات متعددة وشائكة في ما إذا كنا نمر بمرحلة توصف بأنها ضاغطة). ولأغراضنا فقط سنقوم بمناقشة العوامل الموجودة داخل مكان العمل وخارجه.

من المكن أن تشمل العوامل الخارجية، على سبيل الثال، الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التى تم التنبؤ بها. و يمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي، صعودا أو نزولا، الضغط النفسي، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شابهها. فقد كانت حالة الكساد الذي حدث في أواخر السبعينيات مثلا ضاغطة وممضة، مما أدى إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، سيتم تناولها لاحقا. وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهرا وذلك عندما يفكر أحد الديرين في الفرص التي يمكن أن يفيد منها و يقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح.

بنفس الأسلوب يمكننا النظر في الآثار المحتملة للعوامل البيئية السياسية والاجتماعية التقنية . فيتزايد الضغط خلال فترة الانتخابات حيث إن سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالبا ما يكتنفه الغموض، خاصة حينما يكون هذا السلوك مختلفا اختلافا جوهريا عن سلوك أسلافهم . فانتخاب رونالد ريجان للرئاسة أحدث نزعة متحفظة ، وربما سبب إرباكا في قاعات اجتماعات مجالس الادارة ولقاءاتهم .

بالمثل، يمكن للحركات الاجتماعية أن تكون سبباً في إحداث الضغطفقد أثرت كل الحركات الداعية لحقوق الانسان، وحقوق المراة، والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية، في طريقة تفكيرنا وأداء أعمالنا.

والخيرا فأن التقنية الحديثة، من الانسان الأل إلى الحاسب الألى، تؤثر فينا بصورة يومية ومستمرة.

ومن الممكن أن تضاعف البيئة الداخلية الضغط أو تخفف من حدته . فقد تولد عمليات الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل التغييرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب . على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت . فقد عائى كثير من العاملين في مجال الأعمال المكتابية ، على سبيل المثال، حينما احتل معالج الكلمات محل الألة الناسخة . أما الحاسبات الألية الصغيرة فقد تم قبولها بصورة أسرع و بالرغم من تطورها ، وذلك لتماثلها التام مع معالج الكلمات .

تشتمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر للضغط ترتبط بالصحة والسلامة حيث تقضى الحوادث في المصانع، مثلا على حياة أكثر من عشرة ألاف شخص سنويا، وتتسبب في عدد غير محدود من الاصابات كما أن هناك قلقا متزايدا حول الأثار قصيرة المدى وطويلته للتعرض للكيماويات السامة والاشعاع. وقد أدى بعض من هذا القلق إلى إجازة لائحة الصحة والسلامة المهنية في عام ١٩٧٠. إلى جانب ذلك، فهناك اهتمام حول تحديد مدى مسئولية الادارة عن عدم توافر شروط السلامة في مواقع العمل من قبل المحاكم.

المصادر التنظيمية:

تتكون المنظمات من سياسات وأهداف وأفراد، ومن المكن أن تحدث هذه العوامل، مجتمعة أو منفصلة، ضغوطا، على أن مقدار الضغط يختلف من منظمة إلى أخرى اعتمادا على بعض العوامل التي تناولناها سابقاً.

يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس المستويات الثلاثة في أي منظمة وهي المستوى التنظيمي، ومستوى الغرد.

المستوى التنظيمى: هل يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا في المنظمة ؟ المنطق يقضى بصحة هذا ولكن البحث في هذا المجال لم يتوصل إلى نتيجة حاسمة ونهائية ٨. فقد أشارت الدراسات، على سبيل المثال، إلى وجود علاقة متبادلة إيجابية ومتعادلة وسلجية بين عناصر ترتبط بالوظيفة، مثل الراتب والضغط والمشكلات الصحية مثل أمراض القلب. وقد دفعت هذه النتائج الباحثين إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كل وظيفة على حدة، مثل التنوع، وحرية اتخاذ القرارات، والتغذية المرتدة على النتائج المنتائج المرتدة على الضغط النفسي.

أما بالنسبة للمصادر التنظيمية الأخرى للضغط فان الصورة أوضع إلى حد ما. فأنماط السلطة والارتباطات التنظيمية، مثلا، تبدو أنها عوامل ضاغطة أو تسبب الضغط في ظروف معينة. فمن الممكن أن ينتج عن الارتباط التنظيمي بلجنة أو مسئول في دولة أخرى وضع غير مريح، أو يبعث على الضيق؟.

ومن المكن أن تكون السياسات الداخلية والاجراءات مصدرا للضغط والرضا أيضا. وكما عرضنا في الفصول السابقة، فقد يؤدي نظام غير فعال لتقويم الأداء إلى خفض مستوى الدافعية لدى الأفراد مما يؤثر في الاتجاهات والأداء اللاحق للأفراد.

مستوى الجماعة: من المكن أن يتأثر الأداء الفردى والتنظيمى بالعلاقات داخل الجماعات و بينها و بين بعضها كما سنعرض لذلك في الفصول اللاحقة من هذا الكتاب، فهناك عدد من العوامل الجماعية تعتبر عناصر فاعلة للضغط تشمل: عدم التحديد الدقيق للأدوار فيما يتعلق بمن يؤدى ماذا ومتى، ونشاطات الجماعة التى تولد الضغائن بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، والصراع داخل الجماعة ومع الجماعات الأخرى وعدم الاتفاق حول قيادة الجماعة . \.

المستوى المفردى: تعد كثير من العوامل المذكورة سابقا مصادر للضغط على المستوى الفردى فهل سمعت بعض هذه التساؤلات: كيف يمكننى اداء عملى، إذا لم أكن مدركا تماما لما هو متوقع منى؟ وأن أصدر أمرا لأحد العاملين معى لينقضه رئيسى، وإذا عملت بجد، فما أقل ما أجد من تقدير ومكافأة... ولما شابهها مما يدور على السنة الأفراد؟

المصادر الفردية لضغط العمل:

تختلف مصادر الضغط الفردية في نموذجنا بوضوع عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد، وهي في الواقع، عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط.

فكما يبين جدول (٧ - ٤)، قد تسبب الأحداث التى تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة، ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس المادى للتوافق"، و يعكس مقياس تقدير الشوافق الاجتماعي أعمال هولز وراهي (Holmes and Rshe) ، حيث يطلب من الأفراد المستخدمين للقياس أن يحددوا الأحداث التي وقعت في حياتهم خلال الاثني عشر شهرا الاخيرة، ومن ثم يتم تحديد وزن لكل حدث أو واقعة وفق وحدات التغيير التي حدثت في حياة الفرد، والتي تتراوح بين ١١ و

يشير هولمز وراهى إلى أن الأفراد الذين يبلغ عدد وحدات التغيير في حياتهم أقل من ١٥٠ نقطة سيكونون في حالة صحية جيدة، بوجه عام، في النعام الذي يلى . أما إذا تجاوز مجموع الوحدات مستوى ١٥٠ وأقل من ٢٠٠، فهناك احتمال يصل إلى ٥٠٪ باصابة احدهم بمرض خطير في النعام الذي يلى . فيما تبلغ نسبة إصابة بعض الأشخاص الذين يتجاوز مجموع عدد وحداتهم الثلاثمائة بالمراض خطيرة ٧٠٪.

لم تكن الشواهد المؤيدة لأعمال هولز راهى _ وفيرة ١٠. فالأسباب عديدة ومتنوعة إلا أن تغير الحياة، نفسها و بذاتها، لا يمكن أن يوضح طبيعة الضغط بصورة كاملة. وثمة سبب آخر اكثر آهمية يتمثل في أن العوامل الباعثة للضغط تختلف من شخص لآخر، فكلنا يعرف أناسا تنهار أعصابهم عند ظهور العلامات الأولى للضغط وآخرين يبدون أكثر تماسكا ونشاطا في الظروف الضاغطة.

جدول ٧ _ ٤ مقياس تقدير التوافق الاجتماعي

	أحداث الحياة	متوسطالتقدير		
_ '	وفاة الزوج	١		
_ `	الطلاق	٧٢		
_ '	الإنفمال	١٥		
_	السجن أو الاعتقال	77		
	وفاة أحد أفراد الاسرة المقربين	7.5		
_	الاصابة الخطيرة أو المرض	76		
_,	الزواج	٥٠		
_	القصل من العمل	٤٧		
_	تسو ية الخلافات الزوجية	٤٥		
_ \	إلِتِهَاعد عن العمل	٤٥		
_ \	تغير جوهري في صحة أو سلوك أحد أفراد الأسرة	ii		
_ v	الحمل	1.		
_ \	صعوبات جنسية	79		
_ \	وصول فرد جديد للأسرة (بميلاد طفل جديد او تبني واحد أو مجيء أحد المسنين للعيش مع الأسرة).	74		
_ /	تعديلات جوهرية في مجال العمل (الدمج، إعادة التنظيم أو الافلاس الخ)	74		
_ \	تغييرات جوهرية في الحالة المادية (تدهور أو تحسن عن المعتاد)	۲۸		
_ /	وفاة صديق حميم	77		
٦ ١	الانتقال إلى مجال عمل يختلف عن سابقه	44		
- - \	تغيير جوهري في عدد نقاط الخلاف مع الزوج (بالزيادة أو النقصان لأقل من المعدل العادي			
	حول تربية الأولاد والعادات الشخصية الخ)	۲٥		
_ ٢	اخذ رهن أو قرض لشراء احتياج أساسي (منزل أو مشروع الخ)	71		
_ ۲	حجز الرهن أو القرض	۲-		
_ ٢	تغييرات جوهرية في مسئوليات العمل (الترثية، تخفيض الدرجة، النقل)	74		
_ ٢	مغادرة الابن أو الابنة منزل الأسرة (مثل الزواج، الالتحاق بالجامعة الخ)	74		
_ ۲	مشكلات مع الأصهار	₹4		
_ ٢	الإنجاز المتميز	۲۸		
_ ٢	التحاق الزوجة بعمل أو توقفها عنه .	77		
_ ٢,	الانتظام أو الانقطاع عن الدراسة (بداية مرحلة دراسية أو التوقف عنها).	71		
_ ٢,	تغيير جوهري في ظروف الحياة (تشييد منزل جديد، ترميم، تلف النزل أو تدمور النطقة الجاورة).	70		
_ ۲	تعديل العادات الشخصية (المظهر، السلوك، الارتباطات الخ)	YŁ		
۲ _	متاعب أو مشكلات مع الرئيس المباشر.	44		
_ 7'	- تغييرات جوهرية في ساعات العمل أو ظروف العمل .	۲٠		

تابع جدول ∨ _ ٤

متوسط التقدير	احداث الحياة	
۲٠	تغيير المسكن.	_ ٢
۲.	التحول إلى جامعة أو مدرسة جديدة .	_ ٢
14	تفيير جوهري في الترفيه _ نوعه أو مقداره أو كليهما .	_ ٢
19	2 . 0 . 3. 3.	_ ٢
1.4	تغييرات جوهرية في النشاطات الاجتماعية (الأندية، الرقص. السينما، الزيارات الخ)	_ ٢
\\	أخذ قرض أو رهن لشراء احتياجات بسيطة (مثل سيارة، تلفزيون، مبرد الخ)	_ ٢
17	تغيير جذرى في عادات النوم (نوم أقل أكثر متى) تغيير موعد النوم	_ ٢,
ł	تغيير جوهري في العادات الغذائية (تناول طعام أكثر أو أقل، أو تناول وجبات في ساعات	_ r
١٥	مختلفة عن المعتاد، أو الجو الذي يتم فيه تناول الطعام).	
١٥	تغيير جوهري في عدد مرات اللقاء الأسرى (اكثر أو أقل من المعتاد)	- 1
14	الاجازات	- 1
١٣	أعياد الميلاد .	_ ٤
11	مخالفات القانون البسيطة (مخالفات المرور، عبور المشاة في المنوع إزعاج الأمن).	_ ٤

السلوك في المنظمات الضغوط ونو بات العمل

لنفرض وضعا يكون فيه الزوج والزرجة علهما طفل أوطفلان به عاملين، ولنفترض أن الزوجة تعمل نهارا فيما يعمل الزوج مساء أو الممكس، مثل هذا الوضع يبدو مؤكداً لاحداث الضغط والتوتر، ومع ذلك فهناك أكثر من مليون أسرة تقل أعمار أطفالها عن ١٤ سنة تميش وضعا كهذا حسب ما أوردته مجلة وول ستريت (٣٥١).

من الواضح أن يزيد انتشار مثل هذا الوضع نتيجة لدخول عبد أكبر من الأمهات مجال العمل في عام ١٩٨٣ كان هناك ٥٧٪ من النساء المتزوجات ولهن أطفال من جميع النساء الأمريكيات يعملن في وظائف، فيما كانت نسبتهن ٤٢٪ قبل عشر سنوات من عام ١٩٨٣. كما انتشر العمل الليلي خاصة في مجال الحاسب الآلي والرعاية الطبية وقطاعات الخدمات الصناعية الأخرى. وقد يكون العمل في نو بات مختلفة من قبل الأسر التي يعمل فيها الأب والأم ناتجاً عن التفضيل المهنى، أو قصر مدة الخدمة، أو الحاجة للعلاوة التي ترتبط بالعمل المائي بوجه عام.

أوردت مجلة وول ستريت شواهد تغيد بأن هناك أكثر من ٧١٪ من الأزواج النين يعملون في نوبات مختلفة تتداخل ساعات العمل فيها لساعتين أو اكثر، وبما أن هؤلاء الأزواج نادرا ما يلتقون سو يا بالمنزل فانهم اشبه بالسفن التي تمر ليلا...، يعيشان حياتين متوازيتين و برعيان أطفائهما كل على حدة.

لننظر في حالة تينا و يلكرسون (T Wikerson) على سبيل المثال، فهى أم لطفلين في سن المراهقة ظلت تعمل في نوبة المساء من الساعة الرابعة إلى الليل، لفترة اثنتى عشرة سنة كمراقب في مصنع كرايسلر للمحركات فيما يعمل زوجها ممثلا للنقابة، يتولى معالجة التظلمات في نفس المصنع من الخامسة صباحا وحتى الرابعة مساء، باستعرار لمدة ستة أيام عمل في الأسبوع . في أيام الأحد فقط «بعد عودتى من الكنيسة نلت المناقشة كل الأمور المتعلقة بنا خلال الأسبوع» تقول ذلك السيدة و يلكرسون . وتضيف «إننا نحس بالسعادة للقائنا إلى درجة أننا نتكلم في نفس الوقت» وتود السيدة و يلكرسون أن تتحول للعمل في النوبة النهارية إلا أن ذلك يستلزم مضى خمسة عشر عاما في الخدمة على الأقل، فيما .

وتحاول بعض المنظمات تعيين الأزواج والزوجات في نفس نوبة العمل إلا أن ذلك يستلزم وجود مراكز لرعاية الأطفال أو «خط هاتفي دافيء» يستطيع الأطفال من خلاله التحدث إلى ذريهم أثناء العمل.

Joan S. Lublin "Couples Working Different Shrfts Take On New Duties and Pressures", The Wall Street Jonnal, March, 8, 1984, p. 29.

ماخوذعن:

عوامل الضغطالوسيطة :

كما أشرنا سابقا وفي شكل (٧ –٣)، فإن الأفراد المختلفين قد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة عن بعضها كثيرا ... فبعضهم يتكيف مع الضغط، فيما يحتمله أخرون أو يتجنبونه ، وتوحى مثل هذه الملاحظات بوجود عوامل وسيطة أو ناقلة للضغط وهي المعوامل المتى تقوم باضعاف أو تأكيد المعلاقة بين مصادر الضغط والنثيجة . وتشمل هذه العوامل العمر والجنس والحاجات والشخصية والوراثة والعادات الله . وتتميز أغلب الأعمال في هذا المجال ، إلى حد بعيد، بأنها قد وجهت نحو دراسة الشخصية خاصة نحو ما يسمى بنمط السلوك للشخصية (١) ونمط السلوك للشخصية (١) .

نمط وسلوك الشخصية (أ) و (ب):

في فترة السبعينيات اتجه اثنان من إخصائيي أمراض القلب فريدمان وروزن مان (Fredman and Roscoman) إلى الاهتمام بامراض الأوعية الدموية، فقاما باستقصاء ما كتب حول أمراض القلب والشريان التاجي بحثا عن بعض الدلالات أو المؤشرات المتعلقة باسبابها والعلاج المحتمل لها. اكتشف فريدمان وروزنمان أن بعض العوامل مثل ضغط الدم وزيادة نسبة الكولسترول والعمر والوراثة لا تدلل على حدوث مرض الشريان التاجى _وهـى الحالة التى تكون فيها كمية الأوكسجين التى تصل إلى قلب الشخص غير كافية _بشكل قاطع. كما يعتقدان بوجود عوامل أخرى تلعب دورا أساسيا في نشوء هذا المرض.

من خلال أبحاث أخرى شملت، وملاحظات حول، مجموعات من الناس، كشف فريدمان وروزنمان النقاب عن مجموعة من الأنماط السلوكية التى قاما بدراستها وصنفا هذه الأنماط السلوكية، في أخر الأمر، إلى نمط سلوك الشخصية (أ) والشخصية (ب) ١٠٠.

يتميز نمط الشخصية (١) بوجه عام بالخصائص التالية :

- ١ ــ الاقدام والطموح والتنافس والجرأة.
- ٢ ـ يتحدث بانفعال و يستعجل الأخرين لتنفيذ مايقوله لهم.
 - ٣ ـ يكافح لانجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن.
- ٤ مشغول دائما بالمواعيد المقررة للانجاز وعنده توجه عملى.
 - غیر صبور و یکره الانتظار.
 - ١ في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والاشياء.

اما نصط الشخصية (ب) فليس لديه أي من هذه الانماط السلوكية وهذا لا يعنى أن الأفراد من نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، بل من المكن أن يكونوا كذلك. فالاختلاف الأساسي بين النمطين يكمن في أن نمط الشخصية (أ) يسابق الزمن، بينما يعمد الشخص من النمط (ب) الى إيقاع منتظم.

حاولت العديد من الدراسات ربط إطار نمط الشخصية (أ) والشخصية (ب) بأمراض القلب منذ ظهور أعمال فريدمان وروزنمان الرائدة في هذا المجال^{۱۷}. وتؤيد شواهد البحث، الذي استخدمت فيه المقابلات الشخصية الموجهة ومقاييس التقرير الذاتي على مدى فشرة من الزمن، النظرية القائلة إن نمط الشخصية (أ) أكثر قابلية للتعرض لأمراض القلب من النمط (ب). ففي دراسة امتدت لفترة ثماني سنوات وشملت أكثر من ثلاثمائة موظف في إحدى عشرة منظمة، على سبيل المثال، تبين أن الرجال من النمط (أ) يزيد معدل الاصابة بأمراض القلب لديهم بأكثر من الضعف عن الرجال من النمط (ب)^{۱۷}. كما بينت الأبحاث اللاحقة أن العمر والجنس قد يكونان من العوامل التي تحدد الإنماط السلوكية للشخصية (أ) والشخصية (ب). و بينما يميل الرجال أكثر إلى نمط الشخصية (أ) مم تزايد أعداد النساء في مجالات العمل الاداري، يتوقع زيادة النمط السلوكي للشخصية (أ) لدى النساء أيضا.

وقد أسهمت أعمال فريد مان وروزن مان بقدر كبير في معرفتنا للضغط النفسي ونتائجه وأوجه الاختلاف في الطرق التي يتفاعل بها الناس مع الضغط. ومع ذلك فان هذا الاطار لم يسلم من الانتقاد الذي لا يلبث أن يتزايد. ومن ضمن الانتقادات الموجهة لهذا الاطار عدم اتساق أساليب قياس الأنماط السلوكية للشخصية (أ) والشخصية (ب) (والتي تتمثل، حتى الأن، في الملاحظات والاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية)، والافراط في تبسيط تقسيم سلوك الأشخاص القابلين للاصابة بأمراض انسداد هذه الشرايين إلى فئتين فقط والقلة النسبية للدراسات التي تشمل أفرادا غير البيض، والفشل في إثبات وجود علاقة سببية بين السمات السلوكية وأمراض القلب. و بالرغم من صحة هذه الانتقادات، إلا أنها لايجب أن تقلل من أثر وأهمية هذا العمل. فكثير من الخصائص الرئيسية لنمط الشخصية (أ) ترتبط بوظائف الديرين التي تتميز، في الغالب، بالاقدام والتنافس الحاد والنشاط والاهتمام بعامل الوقت.

عواقب ضغط العمل:

بالرغم من التباين الكبير في الطرق التي يتعامل بها الأفراد المختلفون مع الضغط، إلا أن أغلب الأبحاث حول عواقب الضغطقد ركزت على أثاره السلبية. هناك طرق عديدة لتصنيف النتائج السلبية للضغط، إلا أننا سنتناول ثلاثا منها فقط لأغراض هذا الكتاب، وهي: العواقب السلوكية، والنفسية، والتنظيمية.

العواقب السلوكية:

حينما يتجاوز الضغط المستويات العادية أو المألوفة، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق، والنزعة العدوانية، واللامبالاة، والملكن أن تحدث أسباب أخرى هذه الأنماط السلوكية أيضا إلا أن الضغط النفسي يتصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط.

ه خاك نصطان سلوكيان يرتبطان بالضغط أثارا اهتماما متزايدا في الأوساط الأكاديمية والادارية هما إدمان الكحول والمخدرات. فادمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المسكرات تنهك صحة الانسان، وتضعف نشاطه في مجال عمله، و يمكن معرفة هذا المرض من ملاحظة المدير لعدة أعراض مثل البطه في العمل، والتغيب المتكرر، وسوء التقدير، أو سوء الحكم على الأمور، والمظهر المزرى، والتوتر العصبي، والشكوى المتكررة من المرض ٢٠.

من الممكن أن تكون التكاليف المرتبطة بالادمان بالنسبة للمنظمات كبيرة من حيث الانتاجية المهدرة. وقد قدرت بعض المشركات، مثل (AT and T) وروك ول انترناشيونال(Rockwell Int.)،أن إدمان المسكرات بين العاملين فيها يكلفها ملايين الدولارات سنو يا ولا يقتصر الادمان على الأمريكيين فقط بالطبع حيث يوضح استعراض الصحف والمجلات أن القلق تجاه الادمان يمتد عبر الحدود الدولية وحتى البلدان الاشتراكية. والادمان من الأمراض التي يمكن علاجها لحسن الحظ. وقد باشرت كثير من المنظمات شراوح بين التفاعل بصفة غير رسمية بين العاملين والمديرين المختصين إلى إقامة مراكز علاج مزودة بالاخصائيين.

العواقب النفسية :

يتعاظم حجم الدراسات والبحوث التى تشير إلى وجود علاقة بين الضغط النفسى والمشكلات أو الإضطرابات الصحية . وقد دفعت الأبحاث الطبية بعض الباحثين إلى القول بأن أكثر من ٥٠٪ من الأمراض تعود إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسى ٢٠ و بالرغم من عدم وجود نسب مئوية ثابتة أو مؤكدة ، إلا أن كثيرا من المديرين يتفقون على أن المشكلات الصحية للعاملين ترتبط في الغالب، بالضغط النفسى ومن المكن أن تؤدى إلى مشكلات تنظيمية عديدة .

أما انواع الاضطرابات المعضوية التى يبدو أنها ترتبط بالضغط فعديدة ومتنوعة. فقد تظهر في شكل اختلالات بسيطة مثل: العرق، وجفاف الفم، ورعشات برد، وحمى، ومشكلات تظهر في شكل إحباط وقلق واكتئاب، أو عواقب اكثر خطورة مثل: ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم، وسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض شرايين القلب.

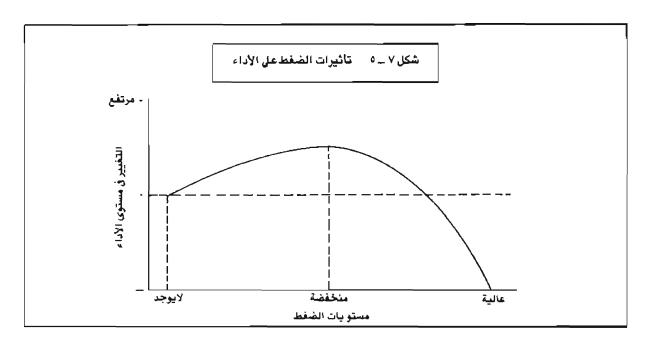
العواقب التنظيمية :

أوضحت النشرات العلمية المختلفة أن هناك تركيزا متزايدا على التزام العاملين باداء وظائفهم و بالمنتجات والخدمات التى يساعدون في إنتاجها أو توزيعها، وتعرض الإعلانات الدعائية العمال يناقشون موضوعات تتعلق بالتصنيع وعليهم شارات كتب عليها شعار «خلو من العيوب» أو يؤيدون الادعاءات بأن «الجودة هي المهمة رقم ١». تمثل هذه الصورة الجانب المشرق من العمل ولكن ماذا عن الجانب السلبي حينما يتعاظم الاستياء، وعدم الرضا وتنحدر درجة الولاء والالتزام، هل تتعلق أي من هذه النتائج بموضوع ضغط العمل؟

يتزايد التأييد للنظرية التى تقول: إن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب.

تبدو العبلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيدا مما كان يتصورها الناس فيما مضى ٢٠. فمن المكن أن يكون للضغط أثر سلبى أو إيجاب على الأداء أو قد لا يكون له أى أثر على الاطلاق كما هو موضح بشكل (٧ ــ ٥). فحينما يكون الضغط منخفضاً أو منعدما، على سبيل المثال، يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم. وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر.

وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة، يبين البحث أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات ادائهم _وفى الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل كمثير للأداء، إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص أن يؤدى فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة.



وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة. و يحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء.

وعندما يطول أمد الضغط على مستوى عال، يحس الناس بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار. وقد تظهر في هذه المرحلة أنماط سلوكية سلبية أخرى. وثمة نمط المرحلة أنماط سلوكية سلبية أخرى. وثمة نمط سلوكي أخر لتخفيف حدة الضغط يلاحظ تزايده كثيرا يتمثل في : الغياب، أو ترك العمل. و يبين البحث حول دوران العمل والغياب وجود علاقة محدودة، ولكنها واضحة، لهذه الظواهر مع ظروف العمل الضاغطة ٢٠٠. على أن الضغط ليس السبب الوحيد للغياب ودوران العمل كما سنعرض لذلك بالتفصيل في فصل لاحق.

تبدو مسألة ما إذا كان ترك العمل مفضلا على إدمان المسكرات أو المخدرات في أوساط الموظفين الذين يعملون في ظروف ضاغطة مسألة قابلة للنقاش، فالمسألة لا تتعلق بنوع السلوك ولكن بالأسباب الدافعة له والعلاج المكن،

إدارة الضغوط في منظمات الأعمال:

لقد أكدنا، في كل أجزاء هذا الفصل، أن الضغطليس بعيب أو خلل في الطريقة التي تداربها المنظمات، أو في طريقة تنظيم الأفراد في المنظمة، بل هو حقيقة من حقائق الحياة، و بالرغم من تزايد البحث حول إدارة الضغوط في المنظمات، فما زال هناك الكثير الذي يتطلب مزيدا من البحث، وسيتم تلخيص ما نعرفه حول إدارة وتوجيه الضغط في هذا القسم على أننا سنركز على مجموعتين أو فئتين رئيسيتين لاستراتيجيات إدارة الضغوط هما الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات التنظيمية، (انظر جدول ٧ – ٣).

الاستراتيجيات الفردية:

يمثل الكشف الطبى الذى يجريه الطبيب مطلبا أساسيا - تقريبا - لأى برنامج لادارة أو تخفيف وطأة الضغطإذ أن معرفة الحالة البدنية، وعادات التدخين وتناول الكحول والسجل الطبى لمرضى القلب والشرايين، والوراثة، تساعد في معرفة الأسباب والآثار المحتملة للضغط.

وقد تشمل النشاطات الفردية الأخرى التمارين الرياضية للتخلص من الضغط والتوتر. ومن الواضح أن انتشار أندية أو مراكز الصحة والتمرينات الرياضية على مستوى القطر كله ترتبط ارتباطا وثيقا بالوعى بضرورة تخفيف تأثير الضغط. ومن الممكن أن تكون طرق الاسترخاء البسيطة حتى لو كانت في شكل متابعة أنماط التنفس لدى الفرد فعالة في تخفيف وطأة الضغط. كما يمكن توجيه الضغط والتحكم في تأثيره جزئيا بتنمية اهتمامات خارج محيط العمل مثل ممارسة الهوايات والنشاطات الخيرية (ملاحظة: حاول أحد مؤلفي هذا الكتاب تدريب أفراد فريق البيسبول الصغير لتخفيف حدة ضغط العمل إلا أن المحاولة لم تنجم).

وهناك أساليب أخرى للسيطرة على الضغطبدات تكتسب شعبية، من ضمنها التأمل: حيث يجلس الشخص مغمضا عينيه ومصدرا صوتا معينا (مثل التعويذة أو الدعاء) لبضع دقائق لعدة مرات كل يوم¹⁷، وقد قيل: إن هذه الطريقة تتبح للذهن إمكانية تجاوز التجارب الضاغطة يوميا، والوصول إلى حالة ذهنية أهداً. ومع الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب، فأن المؤيدين له يدعون أن التباعه قد يؤدى إلى انخفاض معدلات الاصابة بأمراض القلب، وضغط الدم، واستهلاك الاوكسجين، وثمة أسلوب أخرنال الاستحسان وتعرض للنقد في نفس الوقت وهو مايسمي بالتغذية المرتدة الحيوية (Biofocdback) وهو طريقة لعرض أجهزة الجسم بصورة تدركها الحواس لمعالجتها عن طريق توجيهها بالعقل الواعى حيث يستطيع الشخص باستخدام الحاسب الآلي المتطور وأساليب التسجيل المتطورة حاجراء تعديلات ملحوظة في معدل ضربات قلبه، وضغط الدم، والموجات الدماغية، ويدعى المؤيدون لهذا الأسلوب انه من المكن أيضا تعليم الأفراد التحكم في بعض وظائف هذه الأعضاء.

واخيرا، يتمثل أحد الأساليب البسيطة للتحكم في الضغط في الوعى الذاتى، حيث يتوقف الانسان ليتفحص و يراجع نفسه وحياته وعمله. أما الحالات المزمنة، فمن المكن التعامل مع الضغطبترك العمل في المنظمة والبحث عن فرص عمل بديلة حيث تتمثل الطريقة الوحيدة للتخلص من الضغط، في كثير من الأحيان، في تغيير الموقف برمته.

الاستراتيجيات التنظيمية:

تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغط نشاطات تنظيمية عديدة. فمن المكن ـمثلا ـ تحديد مسببات الضغط من طريق برامج مطورة للاختيار والتعيين، حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب. وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل! ".

وتتجه ثانى الاستراتيجيات نحو التدريب المتطور، فالى جانب تدريب الموظف على المطلوب أداؤه وكيفية أدائه، تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل.

وهناك برامج تنظيمية عديدة للسيطرة على الضغط، ركزت على إعادة تصميم الوظائف، حيث يمكن طبقا للظروف المحيطة - إثراء الوظائف أو «تخفيض أعبائها» أو التناوب في أدائها من قبل العاملين أو إعادة تصميمها بشكل كامل مع التركيز مثلا على النشاط الجماعي والمشاركة.

اخيرا استحدثت بعض المنظمات مثل اى بى ام (18M)، وايكو يتبابل لايف (Equitable Life) وب. هـ. قوودريتش (B.H. Goodrich) برامج متكاملة لساعدة العاملين الإفراءات الوقائية، والعلاجية والنصح والاستشارة والاجراءات الوقائية، وعادة ما تكون مزودة باختصاصين مثل الأطباء والاخصائيين النفسيين.

توافرت كثير من المعارف حول ضغط العمل في العشر السنوات الأخيرة. ومع ذلك فهناك حاجة لمعرفة المزيد قبل أن يتمكن من معرفة أسباب وأثار الضغط وتحديد أفضل الطرق لعلاجه ولكن وجود الضغوط في قائمة الاهتمامات الرئيسية للادارة يعتبر في حد ذاته علامة إيجابية.

جدول ٧ ــ٦ استراتيجيات التعامل مع الضغط

الاستراتيجيات التنظيمية	الاستراتيجيات الفردية
تعديل وتنقيح أساليب الاختيار والتوظيف برامج تدريبية حديثة إعادة تصميم الوظائف برامج مساعدة العاملين	الكشف الطبى التمارين الرياضية الراحة والاسترخاء اهتمامات خارجية التامل الوعى الذاتى فرص عمل بديلة

السلوك في المنظمات برامج مساعدة العاملين

إن مشكلات الادمان ليست جديدة على الشركات الأمريكية حيث كانت ردود فعل الادارة تجاهها، فيما مضى، تتراوح بين الاهمال والفصل من الخدمة. وقد بدأت المنظمات حديثا، بتوفير المساعدة لمن يقرو يعترف طوعا من العاملين بالمشكلة التى يعانى منها. حيث قامت كثير من الشركات الصناعية الكبرى بوضع برامج لمساعدة العاملين في داخل الشركة بغرض إعادة تاهيلهم.

لننظر في الأمثلة التالية التي أوردتها مجلة تايم (Time):

- تم وضع العديد من هذه البرامج خلال فترة السبعينيات للعمال الذين يعانون من حالات إدمان المسكرات، ثم توسعت هذه البرامج للتشمل مدمنى المخدرات، لقد كان الدافع لبرامج مساعدة العاملين اقتصاديا وإنسانيا في نفس الوقت، وتقول مستثارة المخدرات مريام إينقبرتسون (Ingebritson) في هذا الخصوص «من الأيسر مساعدة الشخص الذي ظل يعمل لتسع سنوات في وظيفة معينة بدلا من تعيين شخص آخر وتدريبه على العمل».
- يمثل برنامج شركة مو بيل لعلاج إدمان المخدرات برنامجا نموذجيا حيث يستطيع العاملون الذين يعانون من أي مشكلة الاتصال أو زيارة الوحدات الطبية في أي من مرافق الشركة المنتشرة في جميع بلاد العالم بغرض العلاج . كما يقوم المشرفون الذين يكتشفون وجود تصرفات غير عادية تؤثر في أداء العمل، بحث العاملين على الاتصال بأحد العاملين في مراكز مساعدة العاملين. و بعد إجراء الكشف الطبي الأولى، وعقد جلسات علاجية، يتم تحويل المرضى إلى أحد المستشفيات، أو مراكز علاج الادمان للعلاج الذي قد يستغرق مابين أربعة إلى ستة أسابيع يمنح العامل خلالها إجازة مرضية بمرتب كامل، مع الاحتفاظ بسرية حالته فيما تقوم شركة التأمين المحي بدفع تكاليف العلاج . وحالا يباشر العاملون أعمالهم، يسمح لهم بحضور جلسات علاجية مع اختصاصيين لمتابعة حالتهم بعد العلاج أثناء ساعات العمل الرسمية . و يقول الدكتور جوزيف م . كانلا (Joseph M. Cannella) ، المدير الطبي لشركة مو بيل في هذا الخصوص : «إننا نعني بمعرفة أحوال العاملين وعلاجهم وإعادتهم للعمل»، و يؤكد أن جهود الشركة في مجال إعادة تأهيل العاملين صحيا كانت ناجحة بنسب تتواوم بين ٧٠٪ و ٥٧٪.

ق الوقت الذى تقوم فيه كثير من الشركات بمساعدة العاملين الحاليين على ترك عادة تعاطى المخدرات، تعمل هذه الشركات على التأكد من عدم استقطاب أو تعيين موظفين أخرين يتعاطون المخدرات فقد تزايد عدد الشركات التى تتطلب إخضاع المتقدمين للوظائف لاجراء تحليلات مختبرية حديثة ومتطورة يمكن أن تكشف عن أى أثار للمخدرات في العينات التى يتم فحصها. فقائمة المؤسسات التى تطلب إجراء تحليلات مختبرية للمتقدمين للوظائف أشبه بالنداء لكبريات الشركات الامريكية وأكبرها مركزا ومقاما لتنحو هذا المنحى، ومن بينها شركات اكسون (Exxon) وأى بس أم (IBM) ولوكهيد وشيرسون ليمان (Shearson Lehman)، وفيدرال اكسبرس (F. Express) و يونايتد ايرلانز (Hofman La Roche) وتى دبليو ايه (TWA) وهوفمان لا روش (Hofman La Roche) ونيو يورك تايمز (New York Times). وتقوم ما يعادل ربع الشركات التى أوردتها مجلة فورشن (Fortuse)، الآن، بتمحيص المتقدمين للوظائف لمعرفة متعاطى المخدرات منهم، إلى جانب ٢٠٪ من هذه الشركات يتوقع أن تطبق هذا الإجراء خلال هذا العام.

"Battling the Enemy Within", Time, March, 17,1986, pp. 52-61.

ماخوذ بتصرف من :

موجز للمدير:

- الضغط معاناة ذاتية أو داخلية تسبب اختلالا نفسيا أو اعتلالا في البدن لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو
 المنظمة أو الفرد . وعلى ذلك يكون للضغط ثلاثة عناصر رئيسية هي : المثير، والاستجابة، والتفاعل .
- ٢ ــ هانز سيلي (Hans Selye) من أوائل الباحثين الذين وضعوا تصورا للمراحل التي يمر بها الضغط. وقد حدد ثلاث مراحل متميزة، من خلال تركيزه بشكل أساسي على الاستجابة للضغط، وهي : التنبيه أو الانذار، والقاومة، والانهاك.
- ٣ ــ اشتمل النموذج المستخدم في تناول مادة هذا الفصل على الضغط ومصادره وعوامل الضغط الوسيطة، ونتائجه أو عواقبه،
 وأساليب التعامل معه.
- ٤ ـ للضغط ثلاثة مصادر رئيسية وهي: البيئة، والمنظمة، والفرد. وتتكون عوامل الضغط في المصادر البيئية من خارجية (مثل النعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية) وداخلية (مثل التغييرات الاستراتيجية والقلق بشأن المسائل الصحية وأمور السلامة) في نفس الوقت.
- من ضمن المصادر التنظيمية للضغط المستوى التنظيمي، وأنماط وتقلبات السلطة والسياسات والاجراءات، ونشاطات الجماعة والمتطلبات العامة للوظيفة.
- ٢ ــ تمثل تغيرات الحياة مصدرا رئيسيا للضغط على الفرد، وتتضمن تلك التغيرات الأسرة، والعادات، والموارد المالية للفرد،
 والحالة الصحبة العامة.
- ٧ ــ ركز النقاش حول العوامل الوسيطة للضغط على نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) و يتعرض نمط الشخصية (أ) الذي يتميز بالفعالية والنشاط الزائد وقلة الصبر لأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم.
- ٨ ــ يمكن تقسيم النتائج التنظيمية للضغط إلى نتانج سلوكية (مثل: الاكتثاب، والارهاق، والادمان، والتصرفات المتهورة)،
 ونتائج عضوية، او مرضية (مثل ارتفاع معدل ضربات القلب وضغط الدم وأمراض القلب والشرايين)، ونتائج تنظيمية (مثل انخفاض مستوى الأداء وزيادة معدل دوران العمل).
- ٩ ــ تتعدد وتتنوع الطرق التي يتكيف بها الأفراد والمنظمات مع الظروف الضاغطة، وتشمل أساليب التعامل مع الضغط استراتيجيات فردية أو شخصية (مثل: الاسترخاء أو الخلود للراحة والتأمل) واستراتيجيات تنظيمية (مثل: أساليب الاختيار، والتوظيف، والتدريب المعدلة والمنقحة و برامج إعادة تصميم الوظائف و برامج مساعدة العاملين).
- ١٠ تتمثل أهم الحقائق المكتسب معرفتها من النقاش في هذا الفصل في أن الضغط كامن وملازم لمنظمات اليوم . وسيتوقف مدى تسليم المنظمات والمديرين بهذه الحقيقة والاستجابة لها جزئيا على البحث والتطبيقات الاضافية اللاحقة .

أسئلة للمراجعة:

- ١ ــ هل ظاهرة الضغط جديدة أم أنها موجودة في حياتنا منذ فترة؟ إذا كانت الاجابة هي الأخيرة، فلماذا تزايد الاهتمام بالبحث حول الضغط خلال السنوات الأخيرة فقط؟
 - ٢ ـ ما القصود «بالعنصر التفاعلى» في الضغوط؟
 - ٣ _ ما هي الأنماط السلوكية التي تظهر في مراحل الانذار، والمقاومة، والانهاك الواردة بنموذج سيلي؟
 - المنطق بين كيف يمكن أن يضاعف مصدر البيئة الخارجي مستويات الضغط في المنظمة.
 - ٥ _ من خلال تجربتك وملاحظاتك، هل تعتقد أن مستويات الضغط تتزايد لدى الفرد حينما يتقدم في السلم الوظيفي الادارى؟
 - ٦ كيف يمكن أن يكون العمل في إحدى اللجان مصدرا رئيسيا للضغط؟
 - ٧ كيف تصف نمط الشخصية (ب)؟
 - ٨ ما هي العلاقة القائمة بين الضغوط التنظيمية وإدمان الكحول؟
- 4 _ ناقش العبارة التالية الصادرة من أحد المديرين إلى مرؤوسه: «إذا لم تكن تقوى على التعامل مع الضغط في هذه الإدارة فاترك العمل فيها».
 - ١٠ _ ما هي مسؤليات الأفراد والمنظمات تجاه أساليب التعامل مع الضغط؟

حالة دراسية للتحليل

الدافعية والوظائف وضغط العمل بشركة بيبسي كولا:

هل يمكن أن تصبح شركة بيسى كولا المتحدة مكانا أفضل للعمل دون أن تفقد ميزة التفوق التى جعلتها تحقق أرباحا طائلة، كشركة تعمل في مجال الأغذية والمشرو بات يبلغ رأسمالها ثمانية بلايين دولار؟ إن إدارة الشركة تعتقد ذلك. بالرغم من أن شركة بيسى كولا تقدر المسرعة في الانجاز والعناية الفائقة بمعايير الجودة التى جعلتها في موقع تنافسي كبير حالا أنها قلقة بشأن الارهاق وسط العاملين، و يقول اندرال بيرسون (Andral Pearsun) رئيس الشركة: «على الأرجح أننا نستقطب أفرادا يسببون القرحة أكثر عما يصابون بها هم».

بناء على ذلك، قررت الشركة أن إبداء شيء من الاستحسان وتوفير الدعم أو المساندة سيكون ملائما، ولكن لا بد أن يكون ذلك في حدود معقولية حتى لا يكون ذلك على حساب معايير الجودة، و يوضح السيد بيرسون ذلك بقوله: لقد أن الأوان للتركيز على مثل هذه «المسائل الرقيقة» لأن الشركية قد نهضت مؤخرا من كبوتها المالية، فالسوق المالية (وول ستريت) أصبحت تراقب أسهمها بانتباه شديد و بدأت مكاسبها المالية تتقدم إلى مستويات قياسية.

على أن الدافع الرئيسى قد ظهر في ربيع عام ١٩٨٤، حينما أبرز استقصاء ان أجريا على ٤٧٠ مسئولا كبيرا في الشركة ـشواهد مزعجة عن الاغتراب. فكثير من الديرين يشكون من الاحساس بأنهم لا يعاملون كبشر، وأنهم لا يلمون بعا يجرى في الشركة ككل، ولا يتم إطلاعهم على مستويات أدائهم الدوظيفى. ونتيجة لذلك أبلغ بيرسون كبار مديريه، في اجتماع كبير بجزر البهاما، بضرورة توفير معلومات مرتدة للمرؤوسين وإظهار «اهتمام حقيقى» بهم.

على الرغم من أن الشركة لا تدعى أنها اتخذت خطوات كبيرة في هذا الشأن منذ ذلك الوقت، إلا أنها بدأت في تجريب وضع تنظيمي وصف بانه بشجع الاتجاه الفردي على الجهود والتوجهات الجماعية .

ونظرا لعدم الدقة في وصف الوظائف بالشركة. فهناك تنافس داخلي حاد حيث يحصل الأفراد على قدر كبير من المسؤلية بسرعة مما يغرض عليهم الوفاء بأهداف سنوية تتطلب قدرا كبيرا من العناية والدقة. وبذلك يحصل من يفلح في تحقيق تلك الأهداف على ترقيات سريعة إذ أن متوسط الفترة التي يقضيها الأفراد في الوظائف العليا، التي يبلغ عددما ٤٧٠ وظيفة، ١٨ شهرا فقط. وتقضى سياسة الشركة بأن يترك ٤٪ من كبار مديريها طوما العمل بالشركة في كل عام، فيما يتم فصل ٤٪ أو ٥٪ منهم إضافة إلى العدد الذي يترك العمل اختياريا. فقد تترك عشرة من كبار المديرين الذين يبلغ عددمم ٢٦ والمسجلين بالتقرير السنوي لعام ١٩٨٢ بصدور تقرير عام ١٩٨٣، وقد علق ميشيل لومباردو (Michael Lombardo)، أحد المستشارين بمركز إعداد القيادات الخلاقة بكارولينا الشمالية والذي كان يقوم بدراسة إدارة الشركة بطلب منها، بقوله: «من الواضح أن هذا النوع من أنواع الحركة العنيفة وعدم الاستمرارية يزعزع استقرار الوضع».

و يغذى دوران العمل أيضا شكوى مديرى شركة بيبسى كولا، من أن التركيز الأساسى ينصب على النتائج قصيرة المدى. (فيما تصر الادارة العطيا أن الوضع خلاف ذلك)، و يقول بيتر طومسون (Peter Thompson)، أحد موظفى النسو يق السابقين في الشركة والذي يعمل حاليا مديرا للعمليات في مؤسسة بادينغتون، «هناك لعبة ذكية تجرى في شركة بيبسى فاسلوب الادارة يتجه إلى تحقيق أعمال كبيرة في وقت قصير، على أنه من الصعوبة بمكان إنجاز أعمال طويلة المدى بهذه الطريقة». ومع ذلك، فهو يعتقد أن هناك تحولات تجرى في الشركة حيث يقول: «لقد أدركت الشركة الآن أن الناس في حاجة إلى البقاء لفترة أطول في الوظائف التي يعملون بها، وأعتقد أنهم أقروا بضرورة تنمية العاملين في الشركة وتطوير أعمالهم ونشاطاتهم بمعدل أبطأ مما كان».

ما زالت بيبسيكو، من ناحية ثانية، بعيدة عن ته آيق هدفها بأن تصبح شركة «للمسار المهنى» بحيث يبدأ الموظفون حياتهم العملية بها و يستمرون فيها حتى التقاعد، فالوعد بالترقى سريعا فيها يجذب أفرادا طموحين و يتمتعون بروح المبادأة والنشاط من الشركات الأخرى، وكليات إدارة الأعمال المرموقة إلا أن قليلا منهم يبقون لفترة طويلة.

و يقول كريس أرمسترونق (C. Armstrong)، أحد المديرين السابقين لشركة بيبسى و يشغل وظيفة نائب الرئيس للتخطيط الاستراتيجى بشركة ميرتس إحدى الشركات الفرعية المؤسسة أرسى آيه (RCA)، «يقولون: إن هناك فرصا وظيفية ممتازة وعديدة بشركة بيبسى إلا أن فرص التقدم الوظيفي محدودة جدا فيها».

من خلال نظام شركة بيبسى الذى يحث الناس على العمل فى الوظائف وتركها «تستطيع أن تعد عاملين متميزين، ولكنك تكره بعضا منهم على تـرك الشركة دونما حاجة لذلك» هكذا يقول مايكل جوردن (M. Jordan)، مدير فرع فريتو لى التابع للشركة . و يضيف «سيكون هناك دائما أناس يتركون العمل بالشركة سعيا إلى وظائف أفضل إلا أننا نميل إلى الاحتفاظ بمن لا يترك الشركة ليصبح رئيسا لشركة أخرى».

تحاول شركة بيبسيكو، إلى هذا الحد، إقناع عامليها الذين يحققون إنجازات جذرية بأنها تهتم وتعنى بهم إلى جانب عناصرها البارزة التى تدفع العمل بالشركة إلى الأمام، وسنحاول أن نعلم مثل هؤلاء العاملين بمسارات مستقبلهم الوظيفى الذي يتيح لهم التقدم والترقي، وقصر التغييرات الوظيفية على الوظائف التي تستدعى الحاجة إلى ذلك، بالإضافة إلى ذلك، تتجه الشركة إلى التركيز على قيمة التعلم والتدريب، وهي النشاطات الادارية التي لا تكافأ في الوقت الحاضر، أما في المستقبل، فستتم الترقيات وتحديد الأجور، جزئيا، على أساس مدى نجاح أي مدير في تنمية وتطو ير المرؤوسين.

تأمل بيبسيكو، حسب رأى روجر كينج مدير شؤون العاملين بالشركة، أن تحقق كل ذلك دون إلحاق المديرين بدورات تدريبية ف مختبرات الحساسية، حيث يقول: «هناك كم هائل من الحلقات التدريبية التي (تغمس) الناس فيها ليعودوا خلواً من كل شائبة وهذا ما اسميه (بنظرية حوض الاستحمام للتدريب)، على أن المتدربين يعودون إلى حالتهم الأولى قبل التدريب، بعد مرور ساعتين فقط، ولذلك لم ينجم هذا الاسلوب التدريبي لعدم امكانية نقل ما اكتسبته من معارف في مجال التدريب إلى محيط العمل».

بدلا من هذا التدريب يفضل كينج إجراء تعديلات في مجال العمل، وإن كانت هذه التغييرات طفيفة، إلا أنها قد تؤدى إلى تعديل الاتجاهات والسلوك في محيط العمل. ففيما مضى كانت توزع شيكات الكافات، مثلا، مع المصافحة و بضع كلمات تشجيعية، أما الأن، فيقوم · المشرف بمراجعة الأداء و يحاول توضيح العوامل التي تحدد مقدار المكافأة.

ستتجه الشركة، عند النظر في علاوة الجدارة السنوية، إلى الدقة في تحديد أنماط السلوك التي يكافأ عليها العاملون حيث تم إعادة صياغة نصاذج تلك البعالوات لهذا الفرض. و بدلا من الخوض في العموميات، تتناول النماذج ما يعمله المديرون يوميا ومدى فعاليتهم في التخطيط للمدى الطويل، وما يتخذونه من تدابير لتطوير المرؤوسين، ومدى تقدم تطورهم الذاتي.

يقول السيد لومباردو، المستشار: «إن المعلومات المرتدة في بيبسيكو شحيحة؛ لأن الأفراد لا يبقون في وظائفهم لفترة كافية تتيح فرصة إقامة المعلاقات السيد لومباردو، المستشار: «إن الأفراد الذين تستقطبهم الشركة لا يهتمون كثيرا بمثل هذه المسائل». ويقول في هذا الخصوص «إن الأفراد الذين يتميزون بسرعة الحركة في أداء العمل و بالانجاز يجدون المتعة فيما يؤدونه من عمل، ولذلك فانهم لا يخصصون جزءا من وقتهم لاعمطاء وتلقى معلومات مرتدة». فالتغييرات التي تمت لا ترقى إلى أكثر من الضبط رالتعديل، وإذا ما كانت هناك بعض الهفوات فهي لا تبدو واسعة الانتشار». و يقول أحد المديرين أيضا: «من الصعوبة بمكان القول بضرورة أن يكون الناس أكثر تمسكا بقواعد السلوك والالتزام، ولكن طالما أن ذلك لا يعنى مزيدا من الأعمال الكتابية الروتينية فلا أعتقد أن ذلك يشكل أي مشكلة».

و بالرغم من الشكوى حول شعور العاملين بعدم التقدير لجهودهم فان قليلا منهم يرحبون بالتحول المفاجىء للنظام البير وقراطى أو الا تجاه الأبوى للادارة. وفي الواقع، فان أغلب العناصر الطموحة في بيبسيكو قد نجحت في هذا الجو للشحون حيث يقول استانلي بيتر فروند (S.P. Freund). أحد المستشارين بالشركة التي قامت بدراسة أبه تي أند تي (AT and T) واي بي ام (IBM) وزيروكس (xerox)، : «إنها أكثر الشركات التي عملنا بها توجها نحو الانتاج ومع ذلك، فهناك قدر كبير من الضغط». و يضيف، «لم أر أعداداً كبيرة من الناس تتعامل مع الضغط بارتياح مثلما هو الحال في بيبسيكو».

اسئلة إرشادية :

- ١ _ ما هي مصادر الضغوط في بيبسكو؟
- ٢ _ على افتراض أن أداء الشركة في مستوى معقول، هل تنصح بالعمل على تخفيض الضغط وفق ما ذكر أم بتوضيح ما يتوقع بالنسبة للعاملين؟
 - ٣ مل الضغطظاهرة صحية أم سيئة بالنسبة بيبسيكو؟
 - ٤ مل تقبل العمل في هذه الشركة؟

Trish Hall; "Demanding Pepse Co. in Attempting to Make Work Nicer For Managers", The Wall Street ناخونة من: 3 Journal, Oct, 23, 1984, p. 33.

Notes:

- Muriel Dobbin, "Is the Daily Grind Wearing You Down?" U.S. New & World Report, March 24, 1986.
- John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, Stress at Work: A Managerial Perspective (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1980).
- Hans Selye, The Stress of Life (New York: McGraw-Hill, 1976), and Stress Without Distress (Philadelphia: Lippincott, 1974).
- 4. S. Parasuraman and J. A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model", Academy of Management Journal, June 1984, pp. 330–30, J. B. Shaw and J. H. Riskind, "Predicting Job Stress", Journal of Applied Psychology, May 1983, pp. 253–61.
- 5. J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, and E. P. Richards III, "Who's Liable for Stress on the Job?" Harvard Business Review, March–April 1985, pp. 60–72.
- See "How to Deat with Stress on the Job", U.S. News & World Report, March 13, 1978, pp. 80–81.
- 7. See R. S. Bhagat, "Effects of Stressful Life Events on Individual Performance Effectiveness and Work Adjustment Processes Within Organizational Settings". Academy of Management Review, October 1983, pp. 660–71; and A. B. Shostak, Blue Collar Stressors (Reading, Mass.: Addison–Wesley, 1980).
- 8. C. Cooper and R. Payne, Stress at Work (London: John Wiley, 1978); J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance", Administrative Science Quarterly, June 1975, pp. 272–80.
- 9. D. C. Feldman and J. M. Brett, "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", Academy of Management Journal, June 1983, pp. 258–72.
- 10. Susan E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain" Journal of Applied Psychology, February 1983, pp. 3-19.
- 11. See R. A. Cooke and D. M. Rousseau, "Stress and Strain form Family Roles and Work-Role Expectations", Journal of Applied Psychology, May 1984, pp. 252–60; J. H. Greenhaus and N. J. Beutell, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", Academy of Management Review, January 1985, pp. 76–88.
- 12. T. H. Holmes and R. H. Rahe, "Social Readjustment Rating Scale", Journal of Psychosomatic Research, 1967, pp. 213–18.
- 13. See S. M. Monroe, "Major and Minor Life Events as Predictors of Psychological Distress: Further Issues and Findings", Journal of Behavioral Medicine, June 1983, pp. 189–205; D. V. Perkins, "The Assessment of Stress Using Life Events Scales", in Handbook of Stress, edited by L. Goldberger and S. Breznitz (New York: Free Press, 1982), pp. 320–31.
- 14. See G. L. Cooper and M. J. Davidson, "The High Cost of Stress on Women Managers", Organizational Dynamics, Spring 1982, pp. 44–53; D. Etsion "Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship.", Journal of Applied Psychology, November 1984, pp. 615–22; S. E. Jackson, S. Zedeck, and E. Summers, "Family Life Disruptions: Effects of Job-Induced Structural and Emotional Interference", Academy of Management Journal, September 1985, pp. 574–86.
- 15. M. Friedman, R. Rosenman, and V. Carrol, "Changes in the Serum Cholesterol and Blood-Clotting Time in Men Subject to Aychi Variation of Occupational Stress", Circulation, 1978, pp. 858–61.
- 16. See J. M. Ivancevich and M. T. Matteson, "A Type A-8 Person-Work Environment Interaction Model For Examining Occupational Stress and Consequences". Human Relations, 1984, pp. 491–513; K. A. Matthews, "Psychological Perspectives on the Type A Behavioral Pattern", Psychological Bulletin, March 1982, pp. 293–323.

- 17. See I. Waldron, "The Coronary Prone Behavior Pattern, Blood Pressure, and Socio-Economic Studies of Women", Journal of Psychosomatic Research, March 1978, pp. 79–87; I. Waldron, S. Zysanski, and R. B. Shekelle, "The Coronary Prone Behavior Pattern in Employed Men Women", Journal of Human Stress, January 1977, pp. 2–18.
- 18. R. Rosenman et al., "Coronary Heart Disease in the Western Collaborative Study: A Follow-Up Experience of 4.5 Years", Journal of Chronic Diseases, April 1970, pp. 173~90.
- 19. See S. Flax, "The Executive Addict", Fortune, June 24, 1985, pp. 24–28; J. Gaines and J. M. Jermier, "Emotional Exhaustion in High Stress Organization", Academy of Management Journal, December 1983, pp. 567–86; E. P. McGuire, "Insomnia and Work", Across the Board, May 1984, pp. 20–28.
- 20. See S. H. Applebaum, "A Human Resources Counseling Model: The Alcoholic Employee", Personnel Administrator, August 1982, p. 35; J. Follman, Alcoholics and Business (New York: AMA, 1976).
- 21. R. R. Holt, "Occupational Stress", in **Handbook of Stress**, edited by L. Goldberger and S. Breznitz (New York; Free Press, 1982), pp. 419–44.
- 22. D. Gowler and K. Legge, eds., Managerial Stress (London: John Wiley, 1975).
- 23. C. Cooper and R. Payne, Stress at Work (London: John Wiley, 1978).
- P. Carrington, Freedom in Meditation (New York: Anchor Press, 1978).
- 25. P. G. Zimbardo, Psychology and Life, 11th edition (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1985), pp. 246-47.
- 26. J. R. P. French and R. D. Caplan, "Organizational Stress and Individual Strain", in A. J. Morrow (ed.), The Failure of Success (New York: AMACOM, 1972).
- 27. Ivancevich and Matteson, Stress at Work, p. 215.

Additional References:

BOYD, D. P., and D. E. GUMPERT. "Coping with Entrepreneurial Stress". Harvard Business Review, March-April 1983, pp. 44–46.

CAREY, S. "Bell Breakup Places Stress on Employees". The Wall Street Journal, December 30, 1983, p. 11.

CATHART, L., "A Four-Year Study of Executive Health Risks". Journal of Occupational Medicine, 1977, pp. 354-57.

FRIEDMAN, M., and D. ULMER. Treating Type A Behavior and Your Heart. New York: Knopf, 1984.

GANSTER, D. C., B. T. MAYES, W. E. SIME, and G. D. THARP. "Managing Organizational Stress: A Field Experiment". Journal of Applied Psychology, 1982, pp. 533–42.

KIMBALL, C. P. "Stress and Psychosomatic Illness". Journal of Psychosomatic Research, 1982, pp. 63-67.

LEVIN, D. P. "Fearing Takeover of Gulf Oil, Employees Are Showing Myriad Symptoms of Stress". The Wall Street Journal, Februry 28, 1984. p. 33.

MCGRATH, J. E. "Stress and Behavior in Organizations". In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1351–96.

MCLEAN, A. "Job Stress and the Psychological Pressures of Change". Personnel, June 1976, pp. 40–49.

PARKER, D. F., and T. DECOTIS. "Organizational Determinants of Job Stress". Organizational Behavior and Human Performance, 1983, pp. 160-77.

PINES, M. "Ma Bell and Hardy Boys". Across the Board, July-August 1984, pp. 37-42.

WRICH, J. T. Guidelines for Developing an Employee Assistance Program. New York: American Management Association, 1982.

والأفراد والأقسراة الصاحات والأفوران والأفسران عاصر النساسات والأضرافي الأضرافي الر الساسات والأفراه و الجمامات والأسواء الير الجماعات والأفراه ور الشمانسات والأفسراد الجسزء النسالي اج الجاحات والأنسراه المات والأفسراه ثأثير الجماعات والأفراد الم الصابات والأفراه نسات والأفسراد البر العاصات والأفراد المسات والأفسراد انبر الماحات والأفراد المعالج العالب والأفسران لا الحياديات والأفراد المحامات والأفسراد البرالجياويات والأفسراه الماعدات والأغدراد

القصل الثامن

السلوك داخل الجماعات

تمثل دراسة وإدارة الجماعات داخل المنظمات موضوعا أساسيا في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأن أغلب النشاط اليومي للمنظمة والتفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات، و يتم من خلال الجماعات تحقيق كثير من الأهداف التي يسعى المديرون إلى تحقيقها،

من الممكن أيضا أن تؤثر الجماعات على سلوكنا كثيرا. ولناخذ مثلا، هذه الواقعة من كتاب توم وولف (Tom Wolfe) حول الرعيل الأول من رواد الفضاء الأمريكان ـ أصحاب الحق:

عندما ذهب طيار اسمه قس قريسوم (Gus Grissom) إلى كوريا لأول مرة، كانت القوات الجوية تقوم بترحيل ملاحى الطائرات في ٨٦ إلى الميدان قبل الفجر في حافلات، وكان يتعين على الطيارين الذين لم يتعرضوا للاصابة في المعارك الجوية مع طائرات الميج الوقوف داخل الحافلة. في البداية لم يصدق قريسوم ذلك ... ولم يستطع أن يتحمل ذلك من بعد ــ هؤلاء الجالسون فقط هم أصحاب الحق! في صباح اليوم الثاني، عندما هرعوا إلى الحافلات في الظلام، كان قريسوم جالسا، توجه قريسوم شمالا اتجاه يالو (Yalu) في اليوم الأول واشتبك مع أحد الصبية البائسين حتى يعود مبكرا ليجد لنفسه مقعدا في الحافلة، فحتى على هذا المستوى من القتال، فان ما يشغل بال قريسوم هو ألا يتخلف عن الأخرين!.

القباول الشخص كعضو في الجماعة، يتعين عليه طاعة قواعدها، وهي ما سنتناوله لاحقا كمعايير للجماعة. على أن المعايير، من جهة ثانية، قد تتغير بمرور الزمن.

وقد قدم استدر تيركل (S. Turket) في كتابه «العمل»، مثالاً، لهذا الموقف في معرض نقاش مع مضيفة جو ية على النحو التال :

«يقولون إنك تستطيع أن تعرف إحدى المضيفات بالطريقة التي تتزين بها. لقد كانت شعورنا كلنا في ذلك الوقت قصيرة وكانت كل واحدة منا تقص شعرها بنفس القصر، ومكياجهما واحد كل واحدة منا تقص شعرها بنفس الصورة تماما. فاذا كانت هناك مضيفتان شقراوتان وشعرهما بنفس القصر، ومكياجهما واحد و بنمس الزي الرسمي، فان الناس يقولون (انكما تبدوان كأختين شقيقتين)، إنني اتعجب... لماذا يقولون ذلك؟ (تضحك) إن غالبيتنا لا يرضين ذلك لأنهم لا يتركون لك الحرية في اختيار الصورة التي تريد أن يكون عليها شرك بعد تقصيره، انهم لا يريدون أن تكون لك شخصيتك الميزة والمكياج الذي تريد والثياب التي ترتدي. وفي بعض الأحيان يبلغوننا بأنه غير مسموح لنا بارتداء ملابس قصيرة ولم يكن يسمح بارتداء البنطلونات. أما الآن فان الوضع بخلاف ذلك.

لقد كان استخدام الشعور المستعارة ممنوعا في السابق، أما الآن فقد أصبحت هي المتبعة وأصبح مسموحا للسيدات المهذبات المهذبات المهذبات المهذبات المهذبات المهذبات المهذبات المهذبات المتعار والرموش والأظافر الاصطناعية، أما في السابق فقد كان ذلك لا يليق بالنساء، وحينما كانت السيدات يرتدين البناطيل كانوايقولون: انها ليست للسيدات، أما الآن فقد أصبح ارتداء البناطيل بوساطة النساء شيئا عاديا، وأصبحت خطوط الطيران تغير زي المضيفات كل عام "».

سنتناول في هذا الفصل عوامل السلوك داخل الجماعات ــالسلوك في المجموعة ــمن منظور ثلاثي الأبعاد . أولاء سيتم عرض إطار عام لدراسة السلوك داخل الجماعات . ثانياء سيتم النظر في الأنواع المختلفة للجماعات في المنظمات .

واخيرا، سيتم تناول أربعة جوانب رئيسية للجماعات تشمل:

(١) الخصائص الفردية (٢) العوامل الموقلية (٣) تطور الجماعة (٤) ظهور الأبعاد الهيكلية للجماعة.

تكوين ودراسة الجماعات:

لدراسة الجماعات أهمية خاصة بالنسبة للعلماء السلوكيين والمديرين على السواء إذ غدت دراسة الجماعات بالنسبة للعلماء السلوكيين مجالا رئيسيا للبحث المعاصر في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي؟.

و يرجع نلك لثلاثة اسباب على الأقل، أولا: تمثل الجماعة عنصرا أساسيا في النظام الاجتماعي في أغلب الثقافات، وهي لا تمثل نقطة الارتكاز للحياة الاجتماعية فحسب بل ومصدرا هاما لتوجيه الفرد لمعرفة القيم والمعابير الاجتماعية.

شانيا : تلعب الجماعة دورا هاما كوسيطبين الفرد والمجتمع بوجه عام إذ يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الاقتصادية أو الحاجات المتعلقة بالمركز أو علاقات الصداقة من خلال انتسابه للجماعة .

والخيرا فان دراسة الجماعات وفحصها وإجراء تجارب عليها أيسر من المنظمات وذلك لأنها أقل تعقيدا .

أما بالنسبة للمديرين، فان سلوك وأداء الجماعات يوفر الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة .

ولتحقيق الأهداف بفعالية يتعين على المدير الالمام بالجوانب التالية :

- ١ عملية التأثير على سلوك الجماعة في اتجاه تحقيق الأهداف.
- ٢ ــ الجو الملائم لتحقيق الحد الأقصى من التفاعل والحد الأدنى من الصراع بين أعضاء الجماعـة.
- ٣ ــ الوسيلة الملائمة لاشباع حاجات الأفراد والتي قد تختلف من شخص لآخر في الجماعة الواحدة.

يرتبط كل من هذه الأسباب الداعية لدراسة الجماعات، بالأداء الموضوع الرئيسي لهذا الكتاب إذ من المكن أن يسهم عدم وجود اتجاه محدد للجماعة، ووجود جو مشحون بالتوتر والقلق، والصراع المستمر في داخلها وعدم إشباع حاجة الفرد في أداء الجماعة من عدمه. فانتشار المجموعات وارتباطها الوثيق بالأداء، إذن، أسباب كافية تجعل الجماعات داخل المنظمات موضوع بحث ودراسة من قبل العلماء السلوكيين والمديرين على السواء.

قدم المنظرون والباحثون تعريفات عديدة ومتباينة ومتداخلة للجماعات؛ وذلك لتناول كل منهم جوانب مختلفة تتعلق بنفس الطاهرة _أى سلوك الجماعة. ولأغراض هذا الكتاب يتم تعريف الجماعة بأنها «تجمع من شخصين أو عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم بعضا بغرض أداء عمل معين لتحقيق هدف مشترك.

فالخصائص الرئيسية التى يعرضها هذا التعريف الأهداف والتفاعل والأداء عوامل أساسية لدراسة السلوك في المنظمات، فيفرق هذا التعريف بين الجماعة والتجمع الذي يشهد مباراة في كرة القدم أو ينتظر في موقف للحافلات مثلا، وذلك لعدم وجود أهداف وتفاعل وأداء مشترك بالنسبة للتجمع في الموقفين المذكورين.

تكوين الجماعة:

«لماذا تتكون الجماعات؟» سؤال معقد طرحه الأكانيميون والمديرون الممارسون على السواء لسنوات عديدة. تتضمن أهم الأسباب:

- (١) إنجاز المهام (٢) حل مشكلات أساسية (٢) التقارب والانجذاب (نحو الأخرين) (٤) تحقيق أغراض اجتماعية ونفسية.
- إنجاز المهام: سبب رئيسي في وجود الجماعات الرسمية في المنظمات حيث تقوم (المنظمات) باستقطاب الأفراد في مجموعة أو مجموعة أو مجموعات، بصفة رسمية، لانجاز مهمة أو مهام مختارة بغرض تحقيق هدف محدد، وتتحدد هذه الجماعات ببنية أو تركيبة المنظمة في أقسام أو إدارات تشمل، على سبيل المثال، تسميات مثل التصميم الهندسي والانتاج والصيانة والتسويق وما إلى ذلك.
- جماعات حل المشكلات، وتماثل جماعات العمل، تنشئها المنظمة لبلوغ أهداف مرغوب فيها. وتتميز هذه الجماعات بأنها قد
 تكون مؤقتة ــاى أنه يمكن حلها بعد فراغها من مهمتها ــوتشمل هذه الفئة من الجماعات اللجان وفرق العمل الخاصة.
- ٣ـ يلتقى الافراد و يجتمعون لاغراض التقارب والانجذاب نحو بعضهم إذا ما كانت هناك خصائص مشتركة فيما بينهم، وإذا ما
 تم التفاعل والاتصال بينهم مرارا وإذا ما أحسوا بأن هذا التفاعل مفيد لهم. وقد يشكل السكرتيرون (السكرتيرات) العاملون
 في إدارة كبيرة، على سبيل المثال، جماعة غير رسمية بسبب قرب مكاتبهم من بعضها ولأنهم يقومون بأداء أعمال مماثلة.

- و بناء على ذلك قد تكون نشاطاتهم غير رسمية كأن يتناولون وجبة الغداء مع بعضهم، أو رسمية مثل مطالبتهم الادارة بزيادة الرواتب.
- ٤ ويأتى تكوين الجماعة الاجتماعية والنفسية بسبب أن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال
 الجماعات. ومن أمثلة تلك الحاجات الفردية :
 - (١) السلامة (مثل تجمع عمال الانتاج للاحتجاج لدى الادارة حول المخاطر الصحية والسلامة في العمل).
 - (٢) الأمان (مثل الاتصالات والجهود التي تقوم بها الجماعات لعرض أو حماية مصالحها عند سن تشريعات جديدة).
 - (٣) الانتماء (مثل تكوين جمعيات تعنى بالنشاط الترفيهي للأفراد مع حاجة الانتماء للعاملين الأخرين).
- (٤) التقدير (مثل رغبة أحد المهندسين في الانضمام لجموعة عمل في مشروع معين وذلك للنفوذ والمقام والمركز الذي يحس بأن هذه الجماعة تتمتع بها).
- (٥) تقدير الذات (مثل حاجة الباحث العلم للتحول إلى جماعة باحثين تعمل في مجال تطوير منتج معين إذ أن انضمامه لتلك الجماعة يوفر له فرصة الابتكار والابداع).

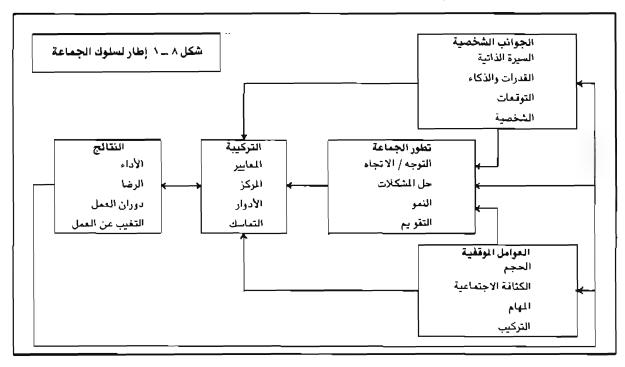
لم يقصد بذلك وضع قائمة شاملة لكل الأسباب أو أن هذه الأسباب تجزئ عن بعضها وتمنع وجود أسباب أخرى.

فللدافع الرئيسي لتكوين الجماعات وجهان: (١) أغراض تنظيمية تتعلق بتحقيق أهداف. (٢) إشباع حاجات الأفراد.

دراسة الجماعات:

يعرض الشكل (٨ ــ ١) إطارا لدراسة السلوك داخل الجماعات، ولا تمثل المتغيرات الواردة في الملحق كل الجوانب المحتملة للسلوك، بل فقط تلك الجوانب التي قام العلماء السلوكيون بدراستها مرارا.

تشمل بعض الجوانب المحددة التى تؤثر على نتائج الجماعة والتى يوضعها شكل (٨ ـ ١): الجوانب الشخصية والعوامل الموقفية، وتطور المجموعة والعوامل الهيكلية للجماعة، وسيتم ثناول كل هذه الجوانب في أجزاء منفصلة من هذا الفصل. وكما يوضح الشكل، فهناك عوامل عديدة يمكن أن تؤثر في أداء الجماعة.



السلوك في المنظمات حاسبات أبل (Apple Computera)

تقوم الجماعات بوظائف عديدة في المنظمات. ففي شركة ابل للحاسبات تم تطوير حاسبات ماكنتوش (Macintoch) بوساطة مجموعة عمل صغيرة تم اختيار أعضائها باشراف رئيس الشركة ستيفن جو بس (Steven Jobs) وتم تنظيمها على أساس يوفر حرية التصرف لأعضائها حمل صغيرة تم اختيار أعضائها باشراوع «عودة جو بس إلى أفكار الورشة» مشيرين بذلك إلى المنتجات العديدة ذات التقنية المتطورة التي ابتكرت وطورت في ورش فنية معينة. وفر جو بس الحماية لجموعة ماكينتوش وعزلها عن المؤثرات التي تصرفها عن عملها الأساس، والتي عادة ما تلازم الحياة التنظيمية. وكما وصف أحد أعضاء الغريق هذه المجموعة فانها «تطورت كقدرة ذهنية جماعية تماثل حفل كوكتيل دائم، ولكن يتعامل فيه المشاركون مع شرائح السليكون و برامج الحاسب الألى بدلا من تناول المشرو بات».

استبقى جو بس مجموعة المكانتوش في حالة عمل متواصل وتحد وانطلاق لا أحد يسمع عنها خلال يوم العمل، واجتماعات متكررة طول المساء. وللقضاء على الملل وتخفيف حدة الاجهاد، قضى الفريق فترات منتظمة في منتجعات معزولة، حيث قام جو بس بتحفيزهم عن طريق «أقبوال الرئيس جو بس» التى تراوحت بين «القرصنة أمتع من الالتحاق بالبحرية» و «الفنانون الحقيقيون ينطلقون إلى الأعام» كاشارة واضحة إلى أن المنتج لا يبقى في مرحلة التصميم إلى الآبد، وبالمقابل، استأجر الفريق لوحة إعلانات في الطريق الذي يمر فيه جو بس كتبوا عليها «الرحلة هي المكافأة».

اشترك جوبس في كل جوانب المشروع. وهو كما وصفه أحد أعضاء الفريق «كلاعب البوكر الماهر، يعرض نفس الفكرة لخمسة أو ستة الشخاص وكانه قد اتخذ قراره مسبقا، إلا أنه ينظر إليهم لمعرفة ردود أفعالهم تجاه الفكرة» على أن أعضاء الجموعة يعرفون أن جوبس ليس هو المسؤل عن المعمل بشكل كامل وكثيرا ما يتجاهلون اتجاهه الذي يصر عليه حينما لا تروق له فكرة يطرحها الفريق. وفي أحيان أخرى يدعونه يتكلم عن أفكاره حتى النهاية كما حدث مرة بعد عودته من السيو بر ماركت فقد أصر على أن جهاز ماكينتوش يشبه الخلاط.

واحتفالا بتقديم جهاز ماكينتوش لأول مرة، طلب جو بس من أعضاء الفريق التوقيع على قالب صندوق الحاسب البلاستيكى. و بذلك الصبح هناك ٤/ توقيعا في كل جهاز من أجهزة الماكينتوش.

لعله من السخرية أن يكون جهاز ماكينتوش أحد منجزات جو بس الكبرى وأخرها في الشركة التي قام بتأسيسها. ففي عام ١٩٨٢، استقال جون أسكل (John Sculley) من شركة البيسي كولا ليصبح رئيسا جديدا لشركة أبل. في البداية أنسجم الرجلان بصورة جيدة، إلا أن احتمال تعارض فلسفة أسكلي الادارية مع فلسفة جو بس من رئاسة الشركة، في عام ١٩٨٥.

ماخونة عن :

Michael Rogers and Jannel Conant; "It is the Apple of his Eye"; Newsweek, January, 30, 1984. pp. 54–57.

أنواع الجماعات:

هناك طرق عديدة تستخدم في تصنيف أنواع الجماعات الموجودة في مجتمعاتنا . ومن المكن أن تشمل تلك النظم مجموعات بمسميات مثل الأسرة، ومجموعة الأصدقاء (الصداقة) والجماعات الوظيفية وجماعات العمل أو المشروع وجماعات المصلحة . أما في المنظمات، فان الجماعات الفاعلة هي الجماعات الوظيفية وجماعات العمل أو المشروع وجماعات المصلحة .

و يمكن التفريق مبدئيا بين الجماعات أيضا بتصنيفها على أساس الجماعات الرسمية والأخرى غير الرسمية. فالجماعات السمية من خلال تفاعل أعضائها. أما الجماعات غير الرسمية هي تلك الجماعات التي تسعى بشكل أساسي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفاعل أعضائها. أما الجماعات غير الرسمية من جهة أخرى، فهي تلك التي تظهر نتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد، والتي قد تكون لها أهداف ترتبط أو تتوافق مع أهداف المنظمة، أو لا ترتبط ولا تتوافق معها، وغالبا ما يكون لطبيعة تركيبة المنظمة أثر كبير في تسهيل عملية التفاعل بين العاملين و بالتالي على تكو بن الجماعات غير الرسمية. فقد يؤدى تقسيم النشاط وتخطيط وترتيب مكان العمل وطبيعة العمليات الانتاجية والسياسات المتعلقة بالأفراد والأسلوب الاشرافي، مثلا، إلى تسهيل عملية تكو بن مجموعات غير رسمية داخل المنظمة العادية.

جماعات العمل الوظيفية:

جماعات العمل الوظيفية هي الجماعات التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة بوجه عام. ومن العوامل البارزة لجماعة العمل الرسمية العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه. فمثلا يتم تعيين رئيسة ممرضات لأحد الأجنحة بالمستشفى بوساطة مدير المستشفى لتكون مسئولة عن العناية بالمرضى من خلال توضيح توجيهات الأطباء للمرؤوسين (الممرضات). ولتسهيل أداء هذه المهمة، تتولى رئيسة الممرضات الاشراف على مجموعة من الممرضات العاملات المرخص لهن، ومساعدات التمريض، فيما تقوم المستشفى بتحديد الأهداف والتفاعلات والتكامل في العمليات ومستويات الأداء. وعادة ما يتم تصنيف الجماعات الوظيفية كجماعات تنظيمية رسمية.

جماعات المهام أو المشروعات:

حينما يتم اختيار جماعة من العاملين بصفة رسمية لانجاز مهمة معينة ـ لدى قصير أو طويل ـ يطلق على هذه الجماعة اسم جماعة عمل أو مهمة أو مشروع . لنفرض ـ على سبيل المثال ـ أن مدير مصنع للمواد الكيماوية يرغب في التعرف على مشكلات السلامة المحتملة في المصنع . لتحقيق ذلك ، يكون المدير جماعة عمل من أربعة أشخاص تضم : مراقب الانتاج ، ومراقب الصيانة ، ومدير الادارة المهندسية ، ومهندس السلامة ، برئاسة مدير الانتاج . حدد مدير المصنع فترة ثلاثين يوما لترفع له تقريرا عن مشكلات السلامة التى يتوصلون لها . فاذا تم تحديد أو حصر أى مشكلة ، يقوم المدير بتشكيل جماعة عمل أخرى لتعمل على إزالة أسباب المشكلة المحتملة أو حلها .

لقد تم تحديد هدف جماعة العمل (تحديد مشكلات السلامة المحتملة)، وتحديد المهمة (رفع تقرير لدير المصنع خلال ثلاثين يوما). يؤدى تحديد هذه النشاطات، من قبل المدير، إلى أن تقوم الجماعة بتبادل الرأى والتفاعل وتنظيم أعمالها لتحقيق الغرض الذي كونت من أجله. وتعتبر أغلب جماعات العمل جماعات تنظيمية رسمية أيضا.

جماعات المصلحة والصداقة:

قد يكون الأفراد جماعات للمصلحة أو الصداقة لوجود خصائص مشتركة فيما بينهم مثل العمر أو الا تجاهات السياسية أو المناشط المترو يحية. ومن أمثلة هذه الجماعات، فرق الترفيه في الشركة أو الجمعيات الخبرية المحلية، أو مجموعة من العمال غير راضية عن ممارسات الشركة يتجمعون لتكوين جبهة متحدة ضد الادارة بشأن تلك الممارسات. تتكون مثل هذه الجماعات لتحقيق هدف مشترك قد يتوافق أو لا يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة. و يمكن القول، بوجه عام، إن هذه الجماعات غير رسمية وتظل قائمة حتى تتحقق أهدافها، إلا أنه في الحالات التى تنشأ فيها روابط طويلة الأجل لمجموعة من العاملين (مثل الا تحادات النقابية أو جماعات الساومة والضغط)، قد تصبح هذه المجموعات غير الرسمية مجموعات رسمية داخل إطار المنظمة (التنظيم الرسمي).

عند النظر في علاقات الفرد داخل التنظيم، يتضع أن المديرين والموظفين على السواء ، ينتمون للعديد من الجماعات الرسمية وغير المرسمية المرسمية المنافقة والمتشابكة. فعضوية جماعات العمل الوظيفية يرسمها هيكل المنظمة، الذي يحدد الأدوار ونمط السلوك المطلوب والمرؤساء والمرؤوسين. و بعبارة أخرى، فإن الهدف وطريقة انسياب العمل هي العوامل التي تحدد تكوين جماعات العمل الرسمية فيما يحدد الغرض الذي من أجله كوئت جماعة العمل أو المشروع، بوجه عام، العضوية في هذه الجماعة.

من المعروف أن المنظمة لا تتحكم بصورة كاملة في عضوية وتكوين جماعات الصداقة والمصلحة، ومع ذلك فقد تؤثر الأعمال والتصرفات الادارية (مثل عدم اهتمام الادارة بمسائل السلامة وتسريح العمال وفشلها في إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الفرد) على انماط الاتصال والتفاعل بين العاملين مما يؤدى إلى انضمام العاملين إلى بعضهم بصفة غير رسمية. وقد تسبب مثل تلك الجماعات ورسمية كانت أو غير رسمية ومشكلات عديدة للادارة في حالة عدم توافق أهدافها مع أهداف المنظمة.

تمت دراسة الأنواع المختلفة من الجماعات لعدة سنوات من قبل العلماء السلوكيين ــوسنتناول في القسم الذي يلي بعض النظريات المعاصرة التي تم تطويرها بغرض دراسة سلوك وأداء الجماعة .

الأبعاد القردية :

يأتى الأفراد _أعضاء الجماعة _بخصائص معينة قد تؤثر على سلوك الجماعة. فللأنماط السلوكية للفرد والكيفية التى يتفاعل بها مع الأخرين والمهارات والقدرات التى يعتلكها أثر على ردود فعل الآخرين تجاهه وعلى التفاعلات التى تنتج عنها و بالتالى على أدائهم كجماعة في أخر الأمر.

لدراسة تأثير الخصائص الفردية على الجماعات أهميتها بالنسبة للمديرين لأن الخصائص الفردية قد تحدد ما يمكن أن يسهم به الفرد عصضو المجموعة - في نشاط الجماعة، وما يريد الفرد أن يسهم به في أنشطتها ودرجة التفاعل مع الأعضاء الآخرين لتحقيق الأهداف. ومن الممكن تجميع الخصائص الفردية التي تؤثر على سلوك الجماعة في أربع فئات رئيسية هي : الخصائص الذاتية والجسمية، والقدرات ودرجة الذكاء، والشخصية، والتوقعات .

الخصائص الذاتية والجسمية:

تدخل الخصائص الذاتية والجسمية، والتى تشمل خصائص مثل العمر والجنس والحجم، ضمن أول جوانب الخصائص التى تم بحثها من قبل الباحثين في مجال السلوك الجماعى. ومع ذلك، لم تتوصل الأبحاث، حتى الآن إلى تحديد نمط ثابت للعلاقات بين هذه الخصائص الفردية وأداء المجموعة.

بالرغم من عدم وجود قواعد ثابتة حول الخصائص الذاتية والجسدية، إلا أنه تم اكتشاف علاقات مبدئية ينبغى على المديرين إدراكها: فقد اتضح مثلا، أن التقدم في السن يرتبط بزيادة نسبة التفاعل الاجتماعي والنزعة إلى قيادة الجماعة مع الاتجاه نحو عدم التقيد بمعايير الجماعة .

تشير النتائج، بوجه عام، إلى أن هناك خصائص ذاتية وجسمية معينة قد يكون لها ارتباط بنشاط الجماعة، على أنه لا توجد شواهد بأن أياً من هذه الخصائص يرتبط بصورة واضحة وعلى نحو ثابت بأداء المجموعة في مختلف المنظمات.

القدرات والنكاء :

لأعضاء المجموعة قدرات يمكن أن تستخدمها الجماعة في تحقيق أهدافها، ولهذه القدرات أهميتها بالنسبة للمديرين حيث إنها تدل على منا يستنطيع الشخص أداءه ومدى تفاعله مع أفراد الجماعة الآخرين وفعاليته في العمل ضمن الجماعة، وقد أوضحت الدراسات التي تناولت العلاقة بين قدرات الفرد ومستوى ذكائه وسلوك الجماعة وأدائها ــأن هناك أنماطا ثابتة من هذه العلاقة أكثر مما للخصائص الذاتية (مع سلوك الجماعة وأدائها).

كشفت الدراسات على وجه العموم، أن الشخص الذي يملك قدرات محدودة وأساسية تتعلق بأعمال الجماعة يتميز بأنه :

- (١) أكثر حيوية وفاعلية في نشاط الجماعة ويسهم بقدر أكبر من هذا النشاط.
 - (۲) أكثر تأثيرا على قرارات الجماعة و ينزع إلى القيادة.
- (٢) أكثر رضا عن سلوك الجماعة إذا ما تم استغلال مواهبه بطريقة فاعلة ٢.

فيما يتعلق بالقدرات العملية والذهنية معا، فقد اتضح أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الكلى للمجموعة، إلا أن العلاقات لم تكن قو ية بشكل ثابت مما يوحى بوجود عوامل أخرى، مثل طبيعة العمل أو أسلوب القيادة، قد يكون لها تأثير في تحديد مستوى أداء الجماعة.

السمات الشخصية:

إن الخصائص الذاتية والجسمية والقدرات ومستوى الذكاء هى العوامل التى يأتى بها الفرد الجماعة وهى التى تساعد في تحديد طبيعة إسهامه في نشاطها، أما السمات الشخصية، من جهة ثانية، فهى الخصائص الشخصية التى قد يكون لها تأثير كبير على الكيفية التى يتفاعل بها الفرد مع أعضاء الجماعة الآخرين.

حاول كثير من الباحثين أن يربطوا بين السمات الشخصية وأداء وسلوك الجماعة . وقد شملت السمات التي تمت دراستها :

- (١) التسلط والسيطرة.
 - (٢) قبول الأخرين.
 - (٢) القلق (النفسي).
- (٤) الانبساط أو الانطواء.
- (٥) الاعتماد على النفس أو الاتكال على الغير.
 - (٦) حب الاختلاط مع الأخرين.

وقد كشفت نتائج تلك الدراسات أن للسمات الشخصية أثرا كبيراعلى عمليات الجماعة وتفاعلها، فيما أظهرت تلك النتائج أثرا محدوداً للسمات الشخصية على أداء الجماعة^.

التوقىعات:

عرف استقدل (Stogdill) التوقع بالاستعداد للتعزيز، و بمعنى آخريتاثر سلوك الفرد بالطريقة التي يتوقع بها حدوث وقائع بعينة ,

وسنقوم هنا بالنظر في ثلاث مجموعات مختلفة من التوقعات الفاعلة في الجماعات:

- ١ _ التوقع بأن للأفراد القدرة على أداء عمل معين بجدارة واقتدار.
- ٢ ــ ما يتوقعه الفرد بين الجماعة بما في ذلك مدى مشاركة الأعضاء الأخرين والعلاقات بين الأعضاء والمكافأت التي تقدم نظير العمل الجيد.
 - توقعات الجماعة حول إسهام الفرد في نشاطها والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف¹.

أما بالنسبة للمدير، فتشير نتائج الأبحاث التي تمت حول موضوع التوقعات بوضوح إلى أن التوقعات المبهمة وغير المحددة في أي من الجماعات الثلاث الذكورة قد تؤدى إلى مشكلات تتصل بالروح المعنوية للجماعة ودوران العمل وانخفاض مستوى الأداء.

يتعلق التوقع الأول بادراك الفرد لدى قدرته على أداء عمل ما بجدارة واقتدار. فاذا ما أراد الفرد القيام بالعمل، فمن المكن أن يؤدى المزيج المناسب من التوجيه والاستقلالية والتغذية المرتدة إلى توضيح معالم أو حدود الوظيفة، بحيث يستطيع الفرد العمل في اتجاه تحقيق الهدف. فقد يحس المحاسب حديث التخرج، الذى تم ضمه لمجموعة مراجعين في شركة للمراجعة مثلا عبالثقة في معرفته بالجوانب النظرية في المراجعة، لكنه غير واثق من قدرته على تطبيقها في مواقف حقيقية. وعليه، يستطيع رئيس الفريق معاونته في توضيح توقعاته من خلال إرشاده في القيام ببعض أعمال المراجعة الأولية، وإعطائه قدرا من الاستقلالية في أداء بعض المهام البسيطة، وتوفير معلومات مرتدة حول مستوى أدائه للعمل المنجز. يستطيع المحاسب الجديد، من خلال هذا التمرين، أن يستوعب توقعاته حول كفاءته في أداء الوظيفة بصورة مريحة يرتبط التعلم فيها بالتجربة العملية.

من الممكن توضيح توقعات الجماعة والفرد تجاه بعضهما بوساطة المدير، عن طريق استخدام اللوائح والاجراءات والسياسات المقررة. ومن الدراسات المشوقة التى تمت حول توقعات الفرد تلك التى قامت بها إحدى شركات التأمين التى استخدمت كتيبا جديدا لاستقطاب الأفراد، يحتوى على المزايا والمشكلات وحالات الاحباط التى يصادفها وكلاء التأمين أثناء تأدية أعمالهم ١٠.

كشفت نتائج الدراسة أن عدد الوكلاء الذين تم استقطابهم عن طريق الكتيب «الواقعي» الجديد مساو لعدد الذين تم استقطابهم عن طريق استخدام الكتيب القديم (البيع الصعب). إلا أن نسبة الوكلاء الجدد الذين بقوا بالوظيفة، بعد مرور فترة ستة اشهر، كانت أعلى من نسبة الوكلاء السابقين. و بالرغم من أنه لا يمكن القول بأن سبب الزيادة في عدد الوكلاء الباقين في الوظيفة هو استخدام الكتيب الجديد، إلا أنه من المكن أن يكون ئه أثر في ذلك.

ف الخصائص الفردية، إذن، جوانب هامة ينبغي على المدير النظر فيها لمعرفة أداء أعضاء الجماعة فرادي، وأداء الجماعة ككل، على الرغم من أن البحث في هذا المجال قد كشف عن عدم وجود علاقة قو ية بين الخصائص الفردية وأداء الجماعة.

العوامل الموقفية:

يمكن للمنظمة أن تؤثر في بعض العوامل التي تؤثر على السلوك داخل الجماعات، أي أن المنظمة تستطيع أن توفر ظروفا معينة تعمل فيها الجماعة، تشمل الحجم والكثافة الاجتماعية (Social Density) وطبيعة المهمة وتركيبة الجماعة.

حجم الجماعة:

عند تكوين جماعات لانجاز مهمة ما (مثل فريق العمل الذي كون لدراسة مشكلات السلامة في مصنع الكيماويات والذي عرضنا له سابقا)، فإن أول ما يواجهه المدير هو اتخاذ قرار مبدئي حول حجم الجماعة.

وقد أظهرت الدراسات حول الحجم، على وجه العموم، الأتى:

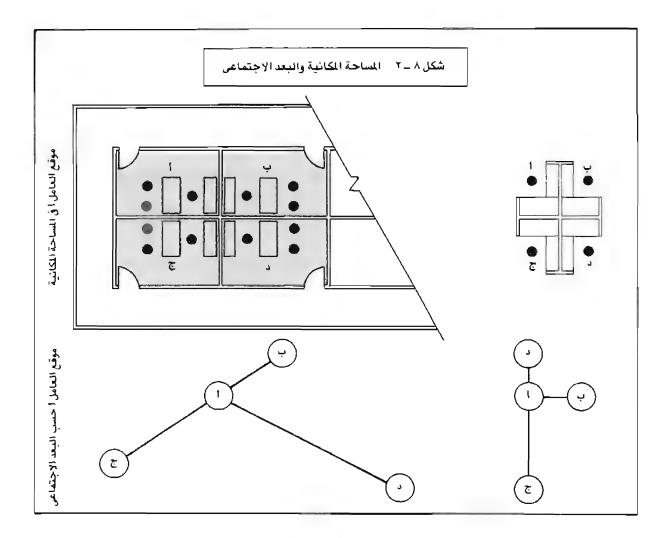
- ١ ـ يظهر في الجماعات الصغيرة (المكونة من شخصين إلى أربعة أشخاص) قدر أكبر من التوتر، والاتفاق والتماس الأراء فيما يقل
 التوتر في الجماعات الكبيرة وتنطلق فيها المعلومات وتتوافر بقدر أكبر. كما قيل إنه يتعين على كل فرد في الجماعة الصغيرة مسايرة بعضهم، فيما يتجه أعضاء الجماعات الكبيرة إلى إبداء أرائهم بصورة مباشرة.
 - ٣ ـ يصعب في الجماعات المكونة من عدد زوجي الحصول على أغلبية مما يحدث حالة من التوتر المتزايد .
- ٢ ـ اظهر أعضاء الجماعات الصغيرة مستوى من الرضا أعلى من أعضاء الجماعات الكبيرة. و يرجع ذلك فيما يبدو إلى أن لأعضاء
 الجماعات الصغيرة فرصة أكبر للتحرر من القيود النفسية .
 - ٤ _ يبدو أن العلاقة بين حجم الجماعة والأداء لم تتحدد بشكل قاطع وقد تعتمد أكثر على نوع العمل الذي يؤدي.
- اتضح أن نسبة التغيب عن العمل ودوران العمل تزيد كلما كبر حجم المجموعة خاصة بالنسبة للعمال ذوى الياقات الزرقاء.
 و يبدو أن كبر حجم الجماعة يؤدى إلى درجة عالية من التخصص الوظيفى وإلى نظام اتصال ضعيف يجعل من تحقيق إشباع حاجات المستوى الأعلى أمرا صعبا، أما بالنسبة للعاملين ذوى الياقات البيضاء، فأن العلاقة أقل قوة، لأنه عادة ما تتوافر لمثل مؤلاء فرص أخرى عديدة لاشباع حاجاتهم " .

بالرغم من أن الدراسات حول حجم الجماعة كانت مفيدة، إلا أنه من الواضح وجود عوامل أخرى، مثل طبيعة مهمة الجماعة، لها تأثير أكبر على سلوك أعضاء الجماعة ومستوى رضاهم. و ينبغى أن يدرك المديرون الجوانب السلبية المحتملة لكبر حجم الجماعة (مثل انخفاض درجة التفاعل ومستوى الرضا) وعليهم ألا يحاولوا في نفس الوقت تكوين أي جماعة على أساس عدد نموذجي

الكثافة الاجتماعية (Social Density):

تمثل المواقع المادية أو المكانية لأعضاء أى جماعة عاملا هاما في تحديد درجة التفاعل بينهم. و ينطبق ذلك، بوجه خاص. على أعضاء الجماعة الوظيفية الذين يحتلون مواقع محددة في المكاتب، و بعد ظهور الا تجاه الحالي الذي يركز على إعادة تخطيط الترتيب الداخلي للمكاتب المقتوحة» المجزأة بفواصل الداخلي للمكاتب «المفتوحة» المجزأة بفواصل ذات النوافذ المعديدة، والأبواب القليلة العدد أصبح لزاما على المديرين الاهتمام بكيفية تحسين درجة التفاعل بين أعضاء الحماعة الواحدة.

لقد ظهرت فكرة الكثافة الاجتماعية بسبب الحاجة إلى معرفة أثار المواقع المكانية للعاملين على نحو أفضل، وتعرف الكثافة الاجتماعية بعدد أفراد الجماعة في حدود مسافات متقاربة (\circ قدما مثلا) من بعضهم بعضا، وتفضل المسافات المتقاربة في مقابل مسافة الخط المستقيم لأنها توفر مقياسا للجهد اللازم للتفاعل المباشر بين أعضاء الجماعة، وكما هو موضح بشكل (\land \rightarrow). فقد يكون هناك حائط مشترك بين بعض العاملين وتكون المسافة بينهم \land أقدام فقط، ولكن إذا اقتضى الأمر التفاعل والاتصال المباشر في ما بينهم، استلزم ذلك أن يمشى أحدهم لمسافة \circ قدما ليصل إلى مكتب الشخص الآخر، و يوضح شكل (\land \rightarrow) أيضا، أنه من المكن أن يتساوى تخطيطان للمكاتب من حيث المساحة إلا أنهما يختلفان اختلافا جذريا من حيث توزيع مواقع العاملين فيهما (الكثافة الاجتماعية).



اظهرت أغلب الدراسات التى تمت حول الكثافة الاجتماعية أن التقارب أو «الاكتظاظ» قد يؤدى إلى نتائج مخلة ٢٠ -أى أنه من الممكن أن تعتبر الزيارة في نظر الأفراد عوامل معوقة، أو ظروف غير مريحة يمكن أن تؤدى إلى اضطراب السلوك وإثارة القلق والتوتر. ومن جهة ثانية، فأن أغلب هذه الدراسات قد أجريت في أوضاع غير تنظيمية مثل التجارب المختبرية أو مساكن الطلاب أو أحياء في مدن كبيرة مما يثير الشك حول مدى إمكانية تصميم هذه النتائج ٢٠.

أشارت نتائج دراسات الكثافة الاجتماعية في المنظمات، بوجه عام، إلى أن التقارب الشديد (زيادة الكثافة الاجتماعية) قد أدى إلى تأثيرات إيجابية كثيرة.وهناك ثلاث نتائج جديرة بالملاحظة:

- ١ ـ اتضح في منظمة العمل في مجال البحث والتطوير أن درجة انسياب المعلومات الفنية تزيد بتقليل المسافة بين مواقع العاملين (المكاتب) ١٠٠٠.
- ٢ افادت النتائج _ في منظمة تقوم بأعمال فنية أيضا _ أن درجة التوثر والقلق لدى المهندسين تقل كثيرا حينما يكون المسئولون
 والزملاء الذين يتفاعلون معهم في مواقع قريبة منهم ١٠٠٠.
- ٣ افادت الختائج عن زيادة في مقدار المعلومات المرتدة وتوافر فرص الصداقة والرضا الوظيفي لدى إخصائين تخطيط المنتج، وتطوير العمل في شركة للجترول، بسبب زيادة نسبة التقارب والاختلاط فيما بينهم في المبنى الجديد الذي انتقلت إليه الشركة ١٠.

تتمثل النتيجة الهامة التى تفيد المديرين من هذه الدراسات في أن طبيعة العمل الذي يؤديه أفراد الجماعة تمثل عاملا أساسيا في فعالية الجماعة -أي أن طبيعة عمل المهندسين والباحثين وإخصائيي التخطيط تقتضي التفاعل المستمر مع الأخرين حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بصورة فعالة . ولذا يعتبر الترتيب المكاني الذي يتيح المجال للتفاعل المستمر لأعضاء الجماعة إيجابيا، وقد يساعد كثيرا على رفع مستوى الأداء الكلي .

أنسواع المسهام:

يتعلق أحد أساليب تصنيف مهام الجماعة بهدف المهمة أو الغرض منها.

وقد تم تحديد ثلاثة أهداف رئيسية لتصنيف المهام:

(۱) مهام إنتاجية (7) مهام البحث والتحليل (7) مهام حل المشكلات (7)

تتطلب المهام الانتاجية أن يقدم كل فرد في الجماعة إسهامه، ومن ثم يتم توحيد وحدات إنتاج الأفراد في وحدة متكاملة. ومن الأعمال التى يمكن تصنيفها كمهام إنتاجية، إعداد الأغذية في المستشفيات، والعمليات الانتاجية التى تتم في خط التجميع بمصنع للسيارات. وتتطلب مهام البحث والتحليل أن يقوم أفراد الجماعة بمناقشة أمر ما وعلاجه وإعداد خلاصة بالنتائج التى يتوصلون السياء، ورفعها إلى الجهة المسئولة. ومن أمثلة هذا النوع من أنواع المهام لجنة ترشيح المتفوقين في مجال التدريس. أما مهام حل المسكلات فنتطلب من أفراد الجماعة دراسة المسكلة واستنباط الحلول المكنة واختيار أجودها كأفضل حل لتلك المشكلة. ومن أمثلة ذلك جماعة من الديرين تنظر في إمكانية دمج الشركة مع أخرى ماليا.

لقد سبق أن تم دراسة تأثيرنوع المهمة على سلوك الجماعة باستخدام تشكيلة من جماعة للانتاج ، وجماعة للتباحث ، وأخرى لحل المشكلات . شملت إحدى الدراسات ١٠٨ جماعات تتكون كل منها من ثلاثة أعضاء .

تم تحليل هذه الجماعات وفق سنة جوانب سلوكية شاملة هي :

(١) التوجه العمل (٢) طول فترة الاستجابة (٢) الأصالة (٤) التفاؤل (٥) جودة العرض (٦) مدى الاهتمام والمشاركة في الموضوع.

وكشفت نتائج الدراسة عن التالى:

- ١ _ تتميز الجماعات التي تضطلع بأعمال إنتاجية بتركيزها على إنجاز مهام في حدود الزمن المقرر للانجاز بأقل قدر من الأخطاء.
- ٢ ـ تتميز جماعات التباحث بدرجة عالية من الاهتمام والمشاركة في المسألة المطروحة و باتاحة الفرصة لأعضاء الجماعة لتوضيح وشرح مواقفهم من المسألة والدفاع عنها.
- ٣ ـ تتميز الجماعات التي تضطلع بمهام حل المشكلات بدرجة عالية من الاستعداد للعمل والتركيز على إنجاز المهمة بدقة وتهيئة المجال لأعضاء الجماعة لعرض وتوضيح مرئياتهم والدفاع عنها.
- ٤ _ يتميز قادة الجماعة التي تتولى مهام حل المشكلات بأنهم أكثر نشاطا وحيوية و يؤثرون في سلوك الجماعة بقدر أكبر من قادة جماعات الانتاجية والتباحث^١.

بينت الدراسات التى تمت حول درجة صعوبة المهام وأداء الجماعة، أن المهام الأكثر تعقيدا تتطلب وقتا أطول لتصل الجماعة إلى حل لمشكلة ما، لكنها تؤدى أيضا إلى زيادة احتمال ألا يكون الحل مقبولا لكل الأعضاء، و ينبغى ألا تدهش ولا تعد هذه النتائج غريبة حيث أثبتت التجربة أنه كلما زادت درجة صعوبة المهمة، استلزم الأمر أن تتعامل الجماعة مع معلومات غير مؤكدة وتباين في وجهات نظر الأعضاء.

كشف البحث حول أحد أسباب صعوبة المهمة ـ وهو ما يتعلق بالحاجة لمعالجة المعلومات ـ أنه كلما زاد مقدار ودرجة التعقيد في المعلومات المطلوبة لا تخاذ قرار جماعي، زادت أخطاء القرارات ، وكلما استغرقت الجماعة وقتا أطول في نقل المعلومات ذات الصلة، زادت درجة التركييز على تفاعل الجماعة، وزاد احتمال حدوث أخطاء. ماهي، إذن، الاستراتيجية الأفضل لتقسيم العمل

حينما تكون مهام المجموعة سهلة أو صعبة؟ هل يتم تقسيم العمل على أساس وحدات عمل مستقلة أم يتم تقسيم مسئوليات المعمل بين أعضاء الجماعة؟ يشير عدد من الدراسات في هذا المجال إلى أن المهام البسيطة نسبيا تتطلب قدرا محدودا من التنسيق، و بلتالي و بذلك تكون استراتيجية تقسيم العمل هي الأكثر فاعلية، فيما تتزايد متطلبات التنسيق كلما زادت درجة صعوبة المهمة و بالتالي يصبح أسلوب العمل المشترك أكثر ملاءمة " .

فقد يعهد لجماعة من فنيي المختبر بأحد الستشفيات، مثلا، بعسئولية تقديم تحليل متكامل للدم لأحد المرضى. لتحقيق ذلك، يقوم رئيس الجماعة بتقسيم عينة الدم ليتولى أحد الفنيين إجراء تحليل لعدد كريات الدم الحمراء والبيضاء، و يقوم فني ثان بتحليل عينة لمعرفة نسبة الكوليسترول، وثالث بالتحليل الميكروسكو بي وهكذا. و بعد أن ينجز كل واحد منهم مهمته، يتم تجميع كل النتائج في تقرير واحد يرفع للطبيب.

لناخذ مهمة أكثر صعوبة، مثل مهمة فريق مراقبة رحلة للفضاء في الوكالة الأمريكية لعلوم الفضاء (NASA)، حيث تشمل مسئولية الفريق مراقبة ورصد الاتصال والعمليات التي نتم في رحلة للفضاء. وعلى الرغم من أن مهمة كل واحد من أعضاء الفريق محددة مثل الاتصالات الشفهية المباشرة أو مراقبة أجهزة النجاة، إلا أنه من اللازم تنسيق كل الأجهزة والعمليات في كل الأوقات مما يتطلب العمل المشترك وتقاسم المسؤوليات بين أفراد الفريق وأن يستمر التفاعل فيما بينهم، وهنا تظهر درجة صعوبة المهمة كاحد العوامل الرئيسية التي تحدد ضرورة تفاعل أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالمهمة ليكون أداء المجموعة جيدا، وعليه، كلما زادت درجة صعوبة المهمة المهمة أميح من الضروري أن يتفاعل أعضاء الجماعة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

تركيب الجماعة :

تشير الأبحاث التى تمت حول سلوك الجماعة إلى أن لنوعية الأفراد الذين يكونون الجماعة أثرا قو يا على سلوك الجماعة وأدائها، وقد صيغ مصطلح: «أثر التجميع»«Assembly Effect» للاشارة إلى التباين في سلوك الجماعة كنتيجة لائتلاف مجموعة أشخاص بصورة معينة لتكون جماعة.

حاولت العديد من الدراسات التى تناولت العلاقة بين تركيبة الجماعة وأدائها ــ تصنيف تركيبة الجماعات على أساس عناصر التجانس أو التنافر في الجماعة ـ و بناء على ذلك يتم تصنيف الجماعات وفق درجة تماثل أو اختلاف الخصائص الفردية لإعضائها (مثل الحاجات والدوافع والتوجه والشخصيات) . وتظهر كل فئة نخبة مختلفة من الخصائص التى يمكن أن تفضى إلى الأداء الجماعى . فقد اتضح أن التوافق في الحاجات والدوافع في جماعة متجانسة مثلا ، يؤدى إلى فعالية الجماعة لأنه يساعد في توفير التعاون والاتصال بين اعضاء الجماعة ** . وعلى الرغم من أن التجانس يقلل من احتمالات الصراع إلا أنه قد يوجد أيضا قدراً من التوافق أكثر من المطلوب تنتج عنه نشاطات غير منتجة . أما في الجماعات غير المتجانسة ، فيساعد التباين في الخصائص الفردية في إحراز مستويات عالية من الأداء ومستوى رفيع لحل المشكلات إذ أن أعضاء الجماعة ينشطون القدرات الذهنية لبعضهم بعضا . ومع ذلك ، فقد تنشأ عن عدم التجانس مواقف تتزايد فيها احتمالات الصراع بشكل كبير .

ولا يكتمل النقاش حول العلاقة بين تركيبة الجماعة وأدانها إلا بالنظر في طبيعة العمل الذي تؤديه الجماعة. وقد أشارت الدراسات التى تتصل بموضوع تركيبة الجماعة إلى أن أداء الجماعات يعتمد بدرجة كبيرة على متطلبات المهمة، التى تتحدد على أساس الطبيعة التكرارية (الروتينية) للمهمة في مقابل القرارات الصعبة وأساليب حل المشكلات. فسلوك أفراد الجماعة الذين تتماثل وتتوافق خصائصهم (أي الجماعة المتجانسة) متماثل، وأداؤهم للمهام الروتينية أكثر فاعلية فيما تقل فعاليتهم في أداء المهام المعقدة التي تتطلب تنوعا في أساليب حل المشكلات ألى ومن أمثلة ذلك مجموعة صيارفة في مؤسسة للادخار والتسليف، حيث تكون المعقدة التي تتسبيا، وتتطلب درجة عالية من التعاون مع الصيارفة الآخرين والعملاء وأصحاب المؤسسة، وتتوقع في مثل هذه المهمة المراف روتينية نسبيا، وتتطلب درجة عالية من التعاون مع الصيارفة تتجه نحو العلاقات الودية والاجتماعية فيما بينها وقادرة على التوافق مع قواعد ومعايير المجموعة). أكثر فاعلية.

بالمقابل، تؤدى الجماعات غير المتجانسة المهام الصعبة والتى تتطلب قدرا من الابداع والابتكار لتناول المسألة، بفعالية أكبر، فيما تقل فعيالية أداء المهام الروتينية التى تتطلب قدرا كبيرا من التوافق والتنسيق؟ للأخذ على سبيل المثال جماعة من الباحثين الكيماويين تحاول تطوير استخدامات وتطبيقات أحد المنتجات. تتطلب هذه المهمة، حسب طبيعتها ودرجة تعقيدها، تنوعا في القدرات والمعارف وأساليب الابداع التى توفرها المجموعة غير المتجانسة.

ملخص: تشمل العوامل الموقفية التى تؤثر على السلوك داخل الجماعة: حجم الجماعة، والكثافة الاجتماعية، ومهمة الجماعة، وتكو ينبها. وقد أثبت البحث أنه من الممكن لأى عامل من هذه العوامل أن يؤثر في أداء الجماعة في ظروف معينة. و يتمثل أهم المفاهيم المستقاة من هذا النقاش، والذي ينبغى على المديرين تذكره، في أن نوع المهمة عامل رئيسي في تحديد مدى تأثير العوامل الأخرى على أداء ونجاح تطور الجماعة، بشكل كبير، وعلى المهمة التى تؤديها الجماعة.

مراحل تطور الجماعة:

تكتسب جماعات العمل الرسمية، في المنظمات، خصائصها الذاتية ومقدراتها الانتاجية بمرور الزمن. وحيث إن مراحل تطور الجماعات متداخلة، وتحتاج الجماعات المختلفة إلى فترات متفاوتة لتطورها، فمن الصعوبة بمكان تحديد المرحلة التي توجد فيها الجماعات من الأوقات، ومع ذلك، فمن اللازم أن يعرف المدير طبيعة تطور الجماعات لأن أداء المجموعة يتأثر، إلى حد بعيد، بالمرحلة التي بلغتها المجموعة في تطورها.

يركز نموذج تطور الجماعات الوارد في هذا الفصل، بشكل أساسي، على جماعات العمل أو المشروع. و يفترض أن هذه الجماعات تمر، في تطورها، بار بع مراحل:

(١) التوجه (٢) حل المشكلات الداخلية (٢) النمو والانتاجية (٤) التقويم والرقابة ٢٠.

يحدث التوجه حينما يتم جمع الأفراد مع بعضهم لأول مرة.

وتتسم هذه المرحلة بانماط سلوكية معينة مثل: (١) نشوء نظم للاتصال بين الأفراد (٢) نشوء العلاقات المتبادلة بين الأعضاء والتعرف عليها. (٣) التعرف على تركيبة الجماعة وأهدافها (٤) التعبير أو الافصاح عن التوقعات (٥) قبول الأفراد لبعضهم كامضاء في الجماعة. فمثلا حينما يجتمع أفراد جماعة عمل جديدة فان أول تفاعل لأفرادها هو مناقشة أهداف الجماعة والتعرف على معارف وقدرات بعضهم بعضا ووضع خطة عمل للتفاعلات والنشاطات المستقبلية.

اما في المرحلة الثانية مرحلة حل المشكلات الداخلية منتم مواجهة المشكلات الناشئة عن مرحلة التوجه ومحاولة وضع حلول لها، وتتميز هذه المرحلة بتزايد احتمال نشوء صراع بين الأفراد حيث يأتى الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف في أحاسيسهم تجاه السلطة والنفوذ والتبعية وهيكل القيادة، وما لم يتم التصدى لهذه المشكلات وحلها بما يرضى كل فرد، فسيتأثر أداء الجماعة بصورة سلبية وقد لا تتقدم الجماعة بعد هذه المرحلة.

تتميز مرحلة النمو والانتاجية بتوجيه جهود الجماعة كلية تقريبا نحو تحقيق أهدافها، وتتسم العلاقات بين افرادها بالتماسك المتزايد وتبادل الأفكار وتوفير المعلومات المرتدة والحصول عليها من الأخرين والبحث عن سبل لأداء العمل وتبادل الأفكار الخاصة بانجازه. كما تتميز هذه المرحلة أيضا بتوافر الشعور الطيب لدى الأفراد لكونهم جزءاً من الجماعة، والانفتاح على بعضهم، و بالمستوى المرضى من الأداء في اتجاه تحقيق الهدف.

وتركز المرحلة الأخيرة مرحلة التقويم والرقابة على تقويم أداء الفرد والجماعة ويتم ذلك من خلال التمسك والالتزام بمعايير الجماعة ودعم التكامل بين الأعضاء وتقوية هيكل الجماعة والطرق المختلفة للمعلومات المرتدة يعرض الشكل (٨٢٦) ملخصا للمراحل الأربع لتطور المجموعة.

شكل ٨ ـ ٣ مراحل تطور الجماعة

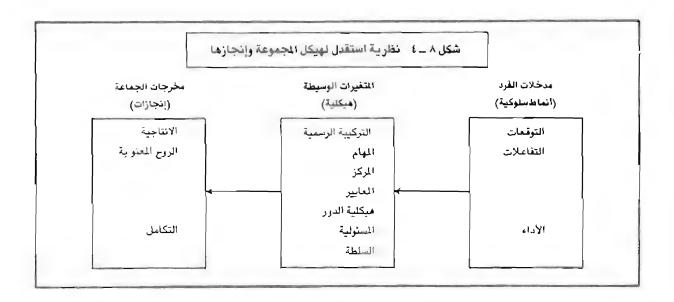
المرحلة	نشاط الجماعة
التوجه	١ _ إقامة الهيكل وقواعد العمل وشبكات الاتصال.
	٢ _ توضيح العلاقات والاعتمادات المتبادلة بين الأعضاء.
	٢ _ تحديد أدوار القيادة وتوضيح علاقات السلطة والمسئولية.
	٤ ــ وضع خطة لتحقيق الهدف.
حل المشكلات	١ ــ تحديد وحل مشكلة الصراع بين الإفراد .
	<u>-</u>
الداخلية	٢ _ توضيح الأسس والأهداف والعلاقات الهيكلية تفصيليا .
	٢ ــ توفير الجو الذي يتيع فرص المشاركة لأعضاء الجماعة.
النمو والائتاجية	١ _ توجيه نشاط الجماعة نحو تحقيق الهدف.
	٢ _ توفير نظم لتدفق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهمة.
	٣ _ تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة .
لتقو يع والرقابة	 ١ ـ يتركز دور القيادة في تسهيل مهمة الجماعة والتغذية المرتدة والتقويم.
	٢ _ تجديد ومراجعة ودعم الأدوار والعلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة.
	٣ _ الدافعية القرية تجاه تحقيق الأهداف.

قد تدفع التغييرات التى تحدث فى بنية (تشكيل) الجماعات وعملياتها إلى ارتدادها إلى المراحل الأولى، فمثلا، قد تدفع تغييرات فى قيادة الجماعة أو تشكيلها من حيث العضوية أو الموقع الجغرافي، أو المراجعة الشاملة للمهام، إلى ارتداد الجماعة من مرحلة التقويم إلى مرحلة التوجه مثلما يتسبب عدم معالجة الصراع بين الأفراد فى مرحلة النمو والانتاجية فى رجوع الجماعة إلى مرحلة حل المشكلات الداخلية.

وتمثل معرفة المرحلة التي وصلت إليها الجماعة عاملا هاما في تحديد أفضل أسلوب للقيادة لدفع الجماعة لتحقيق أهدافها وسيتم التعرض لموضوع ارتباط تطور الجماعة بأسلوب القيادة بالتفصيل في الفصل الحادي عشر من هذا الكتاب.

الأبعاد الهيكلية:

ينشأ داخل أى جماعة في منظمة ما شكل هيكل لهذه الجماعة بمرور فترة من الزمن، ويمكن النظر إلى هيكل الجماعة على أنه اطار أو نمط للسعلاقات بين الأعضاء يساعد الجماعة في تحقيق هدفها، وكما أوضحنا بالشكل (٨-١)، فان تركيب الجماعة يتأثر بالخصائص الفردية لأعضائها، والعوامل الموقفية وتطور الجماعة ومستوى أدائها السابق، سيكون لنقاشنا لتركيب الجماعة جائبان، الأول تقديم نظرى موجز لهيكل الجماعة، ويتعلق الجانب الثاني بالجوانب أو الابعاد الهيكلية لمعايير الجماعة ومركزها وأدوارها وتماسكها.



هيكل الجماعة ونظرية الانجاز:

عرض إطار نظرى يركز على تركيب الجماعة بوساطة استقدل (Stogdill) `` . وتتعلق هذه النظرية بالأفراد الذين يشكلون الجماعة وتركيبتها الناشئة عن انتماء الأفراد لبعضهم والعمل المشترك لأفراد الجماعة ونتيجة تفاعلا تهم (شكل ٨ ــ ٤) .

تركز النظرية على مدخلات الأفراد والمتغيرات الوسيطة وإنجاز الجماعة (Group Output) فمستويات أداء الأفراد، وتفاعلا تهم، وتوقعاتهم هي مدخلات السلوكية في شكل تركيبة الجماعة، وتظهر تأثيرات هذه المدخلات السلوكية في شكل تركيبة الجماعة وعملياتها، منجزات الجماعة وعملياتها، منجزات الجماعة من إنتاجية، وروح معنوية وتكامل

أما التفاعلات ــ وهـى من مدخلات الفرد ــ فهى المواقف الشخصية التى يكون فيها رد فعل أى من أعضاء الجماعة استجابة لفعل صادر من عضو أخر، و يشمل التفاعل شخصين أو أكثر، و يتكون من أفعال وردود فعل أو القيام بأفعال أو أعمال معينة، فأداء الأعـمـال هـو استجابات تحدث كجزء من التفاعلات بين الأفراد مثل اتخاذ القرار، والاتصال، والتخطيط، والعمل في تعاون، و يعنى التوقع الاستعداد للتعزيز الذي يساعد في تحديد هدف الجماعة، وتمييز الأدوار فيها واستقرارها.

وتتميز مدخلات الفرد الثلاثة هذه بارتباطها، واعتمادها على بعضها. وتتحدد تركيبة المجموعة ووحدتها مثلا حينما يتحد الأداء والتفاعل، حيث يوفر الأداء الوسيلة التي تعزز توقعات الفرد فيما ينتج عن اندماج التفاعل والتوقع، الهدف، والتعزيز المتبادل لمعايير الجماعة.

تظهر المتغيرات الوسيطة نتيجة لدخلات الفرد، وتشمل كلا من التركيب الرسمى للجماعة، وترتيب الأدوار فيها. فالتركيب الرسمى هو نتاج لأنماط السلوك وتفاعل أعضاء الجماعة. و يتمخض عن ذلك، في الوقت المناسب، مواقع متميزة في الجماعة مثل المركز، والواجبات. فالمركز هو العلاقة الهرمية (المتدرجة) بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة، والتي تحدد مدى إمكانية إبداء السلوك الموجه نحو هدف الجماعة، والداومة على هذا السلوك. وتحدد الواجبات والمهام طبيعة وحجم العمل المتوقع أن يسهم به كل عضو في الجماعة تجاه تحقيق أهدافها. وتتعلق هيكلية الدور، التي تتكون من المسؤولية، والسلطة، بنمطأو تركيب الجماعة الذي يركز على عضو الجماعة كفرد، فالمسؤولية هي نمط الأداء أو مجموع التصرفات التي يتوقع أن يظهرها العضو خلال فترة عمله. ويرتبط بالمسؤولية مفهوم السلطة الذي يتعلق بمجال أو حدود التصرفات التي يقوم بها الفرد. وقد أوضح استقدل، عند الربط بين التركيب الرسمى للجماعة، وترتيب الأدوار فيها، أنه كلما كان مركز الشخص عاليا، زاد مجال سلطته وارتبطت طبيعة المهام التي يؤديها بحجم مسؤولياته بدرجة أوثق.

و يعرف إنجاز الجماعة ـ من حيث الانتاجية والروح المعنوية ودرجة التماسك ـ بناتج تفاعل مدخلات الفرد (الأداء والتفاعلات والمتوقعات)، والعوامل الوسيطة (التركيب الرسمى، وترتيب الادوار). وتمثل الانتاجية مقدار التغيير (إيجابا أو سلبا) الذى أحدث في المدخلات التى تعمل الجماعة على أساسها (أى المهمة). أما الروح المعنوية فتتعلق بتأثيرات ضوابط السلوك الذى يفضى إلى تحقيق هدف الجماعة على اتجاهات الأعضاء. وأخيرا، يتضمن التكامل الدرجة أو المدى الذى تستطيع الجماعة أن تبقى فيه على تركيبها وتفاعلاتها تحت ظروف الشدة، ويستنتج استقدل أن تكامل الجماعة شبيه بمفهوم تماسك الجماعة (سنتناوله مؤخرا في هذا الفصل) الذي تحدده عوامل معينة مثل الاحترام المتبادل والثقة ورضا الأعضاء عن سلوك الجماعة.

تعرضت نظرية استقدل في إنجاز الجماعة إلى بعض الانتقادات بسبب طبيعتها المعقدة. ومع ذلك فقد قدمت إطارا مناسبا، ليس لتوافقه مع الدراسات الحالبة فحسب، بل ولفائدته بالنسبة للمديرين حيث يوفر لهم إمكانية معرفة العوامل التي تؤثر في اداء الجماعة، من ذلك مثلا:

- ا _ تركيز الجماعات، بشكل كبير، على تحقيق الهدف حيث يؤدى الانجاز المتميز إلى رفعة ومكانة الجماعة بالنسبة للمجموعات الأخدى.
- ٢ يعزز نجاح الجماعة في نشاطاتها، توقعاتها في إحراز نجاحات أكبر، وبناء على نلك، ترتبط الروح المعنوية للجماعة بانتاجيتها.
- ٣ ترتفع إنتاجية الجماعة عندما يتم تحديد المهام والمراكز بوضوح وحينما يحافظ أعضاؤها في المراكز العليا (قادتها) على تركيبها واتجاه أهدافها . فالانتاجية ، إذن، مرتبطة بالقيادة .
- ٤ بما أن تركيب الجماعة يتحدد، بقدر كبير، بوساطة قيادتها، و بما أن الروح المعنوية نتاج لتركيبها، فللروح المعنوية، إذن،
 صلة وثبقة بالقيادة.
 - هـ يسهل تكامل الجماعة حينما يكون هناك اتفاق عام بين أعضائها حول أهدافها.
- ٦ يتوقف مستوى الدافعية لدى الجماعة على وضع أهداف يمكن تحقيقها، وعلى تعزيز تحقيق هذه الأهداف وتوفير حرية اللاصرف فيها وإيجاد الاطار الذى يمكن من العمل على تحقيق الأهداف في انسجام وتعاون.

تمثل كثير من المصطلحات التى تناولها استقدل ــ المركز والأدوار والمعايير، والانتاجية، والتكامل (التماسك) ــ مفاهيم هامة لدراسة الجماعات، وسيتم تناول هذه المفاهيم بالتفصيل فيما تبقى من هذا الفصل.

المعسايير:

تعرف المعايير بقواعد أو مقاييس السلوك التى يضعها أعضاء الجماعة بغرض تنظيم نشاطاتها. فاذا ما سمح لأعضاء الجماعة بالتصرف والتفاعل وأداء مهمة كل منهم بالصورة التى يراها مناسبة، فستكون النتيجة تزايد الاحباط والقلق والتوتر والصراع مع انخفاض الروح المعنوية والأداء.

و بالرغم من الانتقاد الذى وجهه البعض لمعايير الجماعة باعتبارها معوقة لروح الابتكار عند الأفراد، إلا أنها توفر الأساس لفهم سلوك أعضاء الجماعة ومعرفة سبب دخولهم في نشاط معين، فالغرض الأساسي من وضع معايير للجماعة هو وضع حدود لسلوك الأعضاء من أجل الحفاظ على الأداء الجماعي .

وتختلف المعابير بالنسبة لأعضاء الجماعة. أولاء قد تنطبق المعابير على كل الأعضاء أو بعضهم. و يتوقع أن يعمل كل عضو وفق المعيار الانتاجي للجماعة، ولا يستطيع تغيير هذا المعيار إلا قائد الجماعة.

ثانيا: من المحتمل أن يختلف أعضاء الجماعة في قبولهم لعابير الجماعة. فقد يتفق كل الأعضاء على إنتاج ثمان وعشرين وحدة كمعيار للانتاجية في اليوم الواحد، ولكن قد يعترض بعضهم على الاقتراح الذي يقيد الوقت الاضافي للعمل، بسبب بعض المشكلات المالية التي يعانونها.

شائشا: تنطبق الأنواع المختلفة من المعايير على المراكز المختلفة لأعضاء الجماعة. فمثلا، يتوقع من العاملين في فريق الصيانة أن يكونوا مستعدين لبدء العمل في تمام الساعة السابعة والنصف صباحا، على أنه من الجائز أن يبدأ قائد الجماعة عمله متأخرا في بعض الأحيان إذا ما قرر أن يذهب إلى قسم السلامة لبعض الوقت لمناقشة أمر ما.

السلوك في المنظمات

باین وشرکاؤه: مستشارون إداریون (Bain and Company)

اضحى نشاط الاستشارات الادارية نشاطا تنافسيا في السنوات الأخيرة، فبعد أن كانت السيطرة في هذا النشاط من نصيب شركات مثل ماكينزى (Mr Kioss) و بوز آلان (Booz Ailea) والعديد من شركات المحاسبة الكبرى، بدأ باين وشركاؤه في بوسطن اختراق هذا المجال باتباع استراتيجيات معينة خارجية ومحلية، وعلى العكس الطريقة التي يعمل بها منافسوها الكبار، تعمل شركة باين مع عميل واحد فقط في مجال النشاط، ولا تقبل مشروعات ذات أجل قصير، وتقدم نتائج استشاراتها ومقترحاتها تدريجيا بدلا من تقديم تقارير مطولة كما جرت العادة.

تعكس الشركة داخليا، كثيرا من اتجاهات مؤسسها بل باين (Bell Baín) وتشمل السياسات والنشاطات الرئيسية للشركة الآتى:

- - تخل المكاتب من الأوراق تماما أما الأوراق التي تبقى على المكاتب إلى اليوم التالى فتمزق.
- خصصت مكاتب خاصة للشركاء، فيما يعمل الموظفون في مكاتب مفتوحة، يطلق عليها اسم «الأحياء» لنشر روح الفريق اللازمة
 لفلسفة الشركة الكلية.
- من سياسة الشركة: توظيف أفضل العناصر المتوافرة، وعادة ما يكونون من خريجي الجامعات، و يتوقع أن يظهر كل العاملين بزى
 الشركة الكامل، بدلة داكنة، قميص مشغول، وربطة عنق حمراء أو ما يعدل هذا الزي بالنسبة للاثاث.
- التتيجة النهائية لهذه السياسات الداخلية هي الحصول على إعجاب العميل بموظفي الشركة. و يبدو أن الثقة بالنفس، و«القدرات الفكرية» والاستعداد لمعالجة كل المشكلات المعروضة، مما يتمتع به العاملون بالشركة، هو ما يرضى قطاعا كبيرا ومتنوعا من العملاء.

Cassandra Jardine; "The Bain Cult", Business, June 1986, pp. 82-85.

المعدر:

الالتزام بمعايير الجماعة :

من المسائل الهامة التي تواجه رؤساء الجماعات هي مدى التزام العاملين بمعايير الجماعة .

وللانشزام بالمعايير جانبان ذوا اهمية خاصة للمديرين، وهي : (١) العوامل التي تؤثر على مدى الالتزام بمعايير الجماعة (٢) درجة التكيف الاجتماعي التي يظهرها الأفراد في نشاطات الجماعة.

فهناك أربع فثات عامة للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الالتزام بمعايير الجماعة :

 ١ ــ الـخـصـائـص الغربية : أظهرت أبحاث الشخصية أن الأفراد الأكثر ذكاء غالباً ما يكونون أقل التزاماً من الأفراد الأقل ذكاء، وأنه كلما كان الفرد تسلطياً قلت درجة التزامه بمعايير الجماعة .

٢ - المعوامل الموقفية: وتشمل متغيرات مثل: حجم الجماعة، وهيكلها، والمحيط الاجتماعي لتفاعلاتها. فمثلا أظهر البحث أن الاتجاه نحو الالتزام بمعايير الجماعة يزداد زيادة طفيفة مع حجم الجماعة إلى حد معين (من أربعة إلى ستة أشخاص). و يبدو أن سماع الفرد لآراء أشخاص عديدين متفقين حول موضوع معين (أو يؤيدون عملا بمستوى معين) يضعف ثقته في حكمه الشخصي و يقوي مباديء ومعايير المجموعة في ذات الوقت.

٣ _ يتعرض الفرد للعوامل المثير كل يوم في حياته _ وكلما كان المثير مبهما، زادت درجة الالتزام بمعايير الجماعة، فاذا تم تكليف مجموعة مستشارين في المحاسبة _ عملوا مع شركات صناعية فقط _ بعمل استشاري في مستشفى، مثلا، تبقى الجماعة ملتزمة بالمعايير السابقة التي قامت بوضعها وترسيخها حينما كانت تعمل مع المؤسسات الصناعية إلى أن تكشف خبرة العمل في المستشفى عن مجالات جديدة، ومن ثم تضع الجماعة معايير جديدة.

٤ ـ يشير العامل الأخير _ العلاقات داخل الجماعة _ إلى العلاقات بين الأعضاء. و يشمل هذا العامل بعض المتغيرات مثل: طبيعة ومدى الضغط الذى تمارسه الجماعة، ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها، ومدى إحساس الفرد بانتمائه للجماعة، فلنفرض مثلا، أن مشغل العدة التى تم تعيينه حديثا قد أدرك أنه بتركيز جهده يستطيع أن ينتج ثمانى وأر بعين وحدة يوميا. بعد مرور عدة أيام على هذا المستوى من الانتاج، يبلغ المشغل الجديد بواسطة الأعضاء الأخرين أن المستوى المحدد لانتاج الجماعة هو ست وثلاثون وحدة فى اليوم _وهو المعيار الذى قررته الجماعة منذ فترة طويلة. وقد أخبر الأعضاء المشغل الجديد أنه لا يستطيع الاستمرار فى إنتاج مستوى أعلى من ذلك، و يتوقعون منه الالتزام بالمعيار الموضوع، وهنا واجهت المشغل الجديد مشكلة: هل يستمر على مستوى إنتاجيته أم يتقيد برغبات ومعايير الجماعة ٢٠٠٠

يشير هذا المثال إلى الجوانب السلبية المحتملة للالتزام بمعايير الجماعة . وقد بين البحث في هذا الموضوع أن الالتزام بمعايير الجماعة عنائيا المثال المثال المتمرار في عضوية الجماعة . فالعضو الذي لا يتقيد بالمعايير الموضوعة ، يتعرض للضغط من قبل الجماعة كخطوة أولى ليلتزم بمعاييرها . فاذا فشلت هذه المحاولة تعرض للعقاب . ومن صنوف العقاب . عزل العضو عن نشاطات الجماعة ، كأن يمتنع الأعضاء عن الجلوس معه على مائدة الغذاء مثلا .

و يعتقد بعض المنظرين في هذا المجال أن الالتزام بمعايير الجماعة يؤدى إلى وضع وتكريس معايير متوسطة للأداء، وبالتالى إلى مستويات منخفضة من الانتاجية. ويؤكد ذلك ضرورة أن يكون المدير قادرا على التأثير على المعايير المقررة للجماعة، وأن يكون ملما بمستويات أداء الجماعة في كل وقت من الأوقات.

التنشئة الاحتماعية:

ثانى المسائل الضرورية لفهم تأثير معايير الجماعة على الأداء هى التنشئة الاجتماعية للعاملين. وتعتبر التنشئة الاجتماعية، بوجه عام، الطريقة التى يتم بموجبها تحويل الموظفين من غرباء بالنسبة للمنظمة إلى أعضاء مشاركين ومؤثرين فيها. ولهذا المفهوم أهميته بالنسبة للمديرين لأن الطريقة التى يتم بها جذب الموظفين للمنظمة، وتأقلمهم، وطريقة توجيه مسارهم المهنى الها دلالات كبيرة بالنسبة لنوعية حياة الفرد ومستوى أدائه في المنظمة.

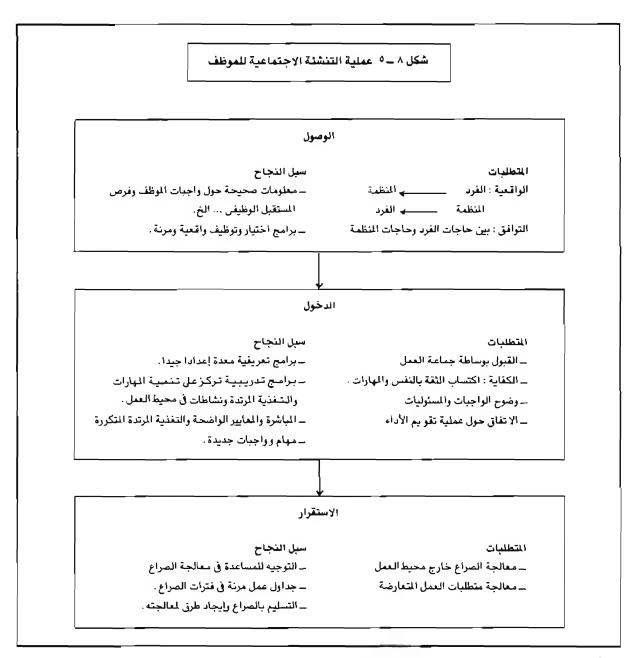
و ينظر العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون الى عملية التنشئة الاجتماعية للموظفين على أساس أنها تتم في مراحل متميزة.

ولاغراض هذا الكتاب سنتناول ثلاث مراحل منها (١) الوصول (٢) الدخول (٢) الاستقرار (1)

تبدا العملية في المرحلة الأولى، مرحلة الوصول، قبل دخول الموظفين المحتملين المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول الحياة في المنظمة عنصر الواقعية سوالبحث عن الوظائف المناسبة لهم من حيث استخدام مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم وهذا ما نسميه بعنصر التوافق. بتحويل مصطلح الوصول «Getting in» إلى برامج، لابد أن يتضمن طرقا واقعية للتوظيف وفعاليات التعيين التى تأخذ في الاعتبار كلا من حاجات الفرد ومتطلبات عمل المنظمة ومناقشة المسارات الوظيفية المحتملة بوضوح (انظر شكل ٨ _ ٥).

يحدث الدخول، المرحلة الثانية، عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة و يحاول أن يصبح مشاركا وفاعلا في جماعة العمل الخاصة به. ومن المسائل التي يهتم بها في هذه المرحلة قبول الجماعة للموظف الجديد واكتسابه الكفاءة والجدارة في العمل، والفهم الواضح لما هو مطلوب أداؤه في الوظيفة، والاتفاق حول طريقة تقويم أدائه، ونجاحه في المنظمة. أما من ناحية البرامج، فمن المكن أن يتضمن ذلك خطة تعريف واطلاع للموظف يتم تصميمها بعناية (مثل إتاحة الفرصة للموظفين الجدد لمقابلة بقية الموظفين والتعرف عليهم)، و برنامجا تدريبيا منظما للموظف الجديد (مثل تحديد المهارات ذات الصلة بالوظيفة وتوفير تغذية مرتدة للموظفين حول أدائهم بصورة مستمرة ودمج التدريب الرسمي مع البرامج غير الرسمية)، واستخدام نظام دقيق لتقويم الأداء (مثل إتاحة الفرصة للقاء المباشر بين الموظفين والمشرفين، واستخدام معايير موضوعية وواضحة في تقويم الأداء، وتدريب المشرفين لتوفير تغذية مرتدة صحيحة). وإعادة تصميم العمل.

وأخيرا في مرحلة الاستقرار، لابد من توفير حل لشكلة الصراع المحتوم بين حياة العمل والحياة خارج العمل والصراع بين الجماعة التى ينتمى إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة، و يعنى ذلك بالنسبة للمنظمة، إنشاء برامج لتوجيه الموظفين بغرض مساعدتهم لمعاجلة صراعات العمل والحياة الخاصة والمرونة في جدولة الأعمال وتوزيعها وطرق معالجة المشكلات الهيكلية أو العلاقية التى تؤدى إلى إحداث صراع في مجال العمل (انظر الفصل العاشر).



Daniel C.Feldman, "A Practical Program For Employee Socialization", Organizational Dynamics (Autumn 1976) pp. 64-80.

ماخودمن:

لقد بين البحث أن هناك ثلاثة أنواع من ردود الفعل لدى الأفراد تجاه عملية التنشئة الاجتماعية :

- التمرد: وهو موقف متطرف يرفض فيه الشخص و يتمرد على معايير الجماعة وقيمها أو إجراءاتها. و يؤدى مثل هذا السلوك
 إلى إنهاء عضوية الشخص أو انعزاله واضطراب أو انخفاض أداء الجماعة، أو أن تكثف الجماعة جهودها ليتقيد الشخص بقواعدها وإجراءاتها.
- الالتزام: وهو الطرف النقيض الأول، و يتمثل في الشخص الذي يقبل كل معايير الجماعة وقيمها وإجراءاتها كلية. و بالرغم من أن كون الشخص يمثل «رجل التنظيم» التقليدي إلا أنه قد لا يكون عضو الجماعة الأفضل لأن هذا الاتجاه قد يقضى على روح الابداع فيه ٢٠.
- ٣ الفردية المبدعة (Creative Individualism) وهي حالة وسطبين التمرد والالتزام، وتظهر عند الشخص الذي يتقبل المعايير والقيم والاجراءات الأساسية للجماعة أو أغلبها، ولكنه يفسح المجال للنشاط المبدع والابتكار. ولعل هذا النوع من التواؤم الاجتماعي يمثل أفضل وضع للفرد، غير أنه من العسير أن يبقى الفرد على هذه الحال بسبب الضغط المستمر الذي تمارسه الجماعة ليكون هناك التزام بممارساتها. ".

لقد سبقت الاشارة إلى أن المنظمة تزداد صحة حينما يبدى غالبية أفرادها اتجاها نحو الابتكار، فيما تكون قلة منهم متطرفة (ف حالـة الـتمـرد أو الالـتـزام الـكامل). على أن هذه الحالة قد تكون مثالية، وذلك بسبب وجود ضغوط مستمرة في اتجاه تحقيق الالترام الكامل بمعابير وصعوبة تلاؤم الجماعة مع شخص واحد مبدع أو يحاول تقو يض الأنماط المعتادة والسلوك الراسخ.

نظ مالراك ز:

يعرف المركز بالمنزلة أو المرتبة الاجتماعية داخل الجماعة والتي تخصص لفرد من الأفراد على أساس موقعه في الجماعة أو سماته المشخصية. وقد يكون المركز دلالة السمى أو لقب الفرد أو مقدار الأجر أو الراتب أو برنامج العمل أو قابلية التفاعل مع الآخرين، داخل وخارج الجماعة، أو الأقدمية، على أن العامل الأكثر تأثيراً من هذه العوامل هو مسمى وظيفة الشخص، فمدير المنع أكثر أهمية و يتمتع بمركز عال وسلطات أكثر مما لمشرف المستوى الأول. كما أن للمشرف من جهة ثانية، مركزا أعلى من مركز مشغل الماكينة، وفي بعض الحالات يكون لشخص ما مركز متميز لما له من سمات شخصية كالعمر أو المهارة أو الجنس أو المؤهل العلمى، فقد تتمتع أكبر المرضات سنا بمركز عال بسبب سنها ومدة خدمتها وخبرتها في مجال الوظيفة.

ومن الممكن أن يكون لنظام المراكز في المنظمات نتائج إيجابية، وسلبية معا، بالنسبة للمديرين. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تحدد نظم المراكز العلاقات بين أفراد الجماعة بوضع حدود للسلطات والمسئوليات. ومع ذلك فقد يؤثر الافراط في التركيز على المراكز سلبا في درجة التفاعل والاتصال بين الأعضاء.

من الممكن أن يكون لنظم المراكز أيضا تأثير في أداء الجماعة من خلال تطابق المراكز، الذي يعنى الاتفاق بين أعضاء الجماعة حول مركز كل عضو. ففي حالة وجود اتفاق تام حول مستويات مراكز أعضاء الجماعة (تطابق المراكز)، يتم توجيه النشاط الرئيسي للجماعة نحو تحقيق الأهداف. أما في حالة عدم الاتفاق حول مستوى المراكز داخل المجموعة (تعارض المراكز)، فيتحول جزء من نشاط الجماعة الموجه نحو تحقيق الهدف، إلى معالجة هذا الصراع أو التعارض بين أعضاء الجماعة. ومثال لذلك اللجنة الادارية لكلية من كليات الجامعة والتي تتكون من عميد الكلية ونائبه ومساعده ورؤساء الأقسام الخمسة. قبيل الاجتماع الأسبوعي للجنة، استدعى العميد لحضور اجتماع طارىء مع رئيس الجامعة. أمر العميد أن تعقد اللجنة اجتماعها لمناقشة بعض الأمور الهامة. في بداية الاجتماع حاول العميد المساعد أن يتصرف كرئيس مؤقت للجماعة واستهل الاجتماع باصدار قرارات منفردة دون التشاور مع أعضاء الجماعة الأخرين. لقد كان من المفترض أن يتولى نائب العميد دور الرئاسة وفق خطوط السلطة ومستويات المراكز التي تم تحديدها سلفا. بناء على هذا الوضع، انحدر الاجتماع إلى مشادة بين الأعضاء والعميد المساعد انسحب على أثرها ثلاثة من رؤساء الأقسام بالكلية من الاجتماع قبل الوصول إلى قرار حاسم حول أمر رئاسة اللجنة.

الأدوار:

يتوقع الرؤساء والمرؤوسون والزملاء من كل فرد من أفراد الجماعة أن يسلك سلوكا معينا. و يمكن تحديد هذا السلوك أو «الدور المتوقع» للفرد بعدة طرق تشمل الوصف الوظيفى، أو مسمى الوظيفة، أو بموجب توجيهات أخرى صادرة عن المنظمة. و بناء على ذلك، يتوقع أن يقوم مدير المستشفى بتنظيم وإدارة كل عملياتها، فيما يتوقع من مدير التمريض تنظيم وإدارة قسم التمريض، وتقوم رئيسة الممرضات بقسم الأطفال بتنظيم وإدارة النشاط في الجناح الخاص بالأطفال. ولا يتم الاتفاق حول أي من هذه الأعمال أو التصرفات المتوقعة بين مدير المستشفى ومدير التمريض ورئيس المرضين فقط بل و بموافقة الأخرين في مجتمع المستشفى.

إلى جانب الأدوار المتوقعة، هناك الأدوار المدركة والمؤداة انظر شكل (٨ - ١). تتعلق الأدوار المدركة بمجموع النشاطات أو الأعمال التى يعتقد الغرد بضرورة أدائها. وتعادل الأدوار المدركة في كثير من الحالات الأدوار المتوقعة إلا أن وجود عوامل أخرى كثيرة في موقف من المواقف، كما أسلفنا، قد يؤثر في إدراك الفرد و يؤدى إلى تشويهه، و بذلك تكون الأدوار المدركة غير محددة أو غير واقعية. أما الأدوار المؤداة فهى الطريقة التى يعمل بها الفرد فعليا. و يعتمد الدور المؤدى، بوجه عام، على الدور المدرك و بالتالى على الدور المتوقع.

و بقدر منا تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة والمدركة والمؤداة يزداد احتمال التوتر والصراع حول الأدوار والتأثيرات السلبية على أداء الجمناعية. وهنناك مصطلحان تم صياغتهما لتوضيح الاختلافات بين فعاليات تلك الأدوار الثلاثة هما: غموض الدور ونزاع الدور.\^

فأما غموض الدور، فهو عدم وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفة، وحدود السلطة والمسئولية المرتبطة بها.

وتنتج حالة الغموض هذه عن عدد من العوامل:

اولا، يمكن أن يتأثر الدور بعدم وجود وصف وظيفى واضح للوظيفة المحددة. وفي هذه الحالة يتعين على الفرد أن «يغرق أو يعوم» أي يحاول أن يتعرف على دوره بنفسه.

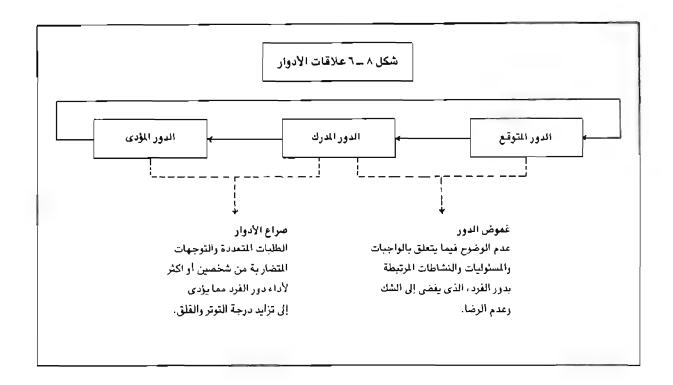
شانيا ـ لمستوى الوظيفة أثره في نشوء حالة غموض الدور. وقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أنه كلما كان عمل الفرد أكثر تعقيدا أو يميل نحو المهام الادارية، زاد احتمال الغموض في الوظيفة. وقد توصلت دراسة حول المستويات المختلفة لأعمال التمريض إلى أن هناك غموضا في الدور على مستوى مدير التمريض أكثر من المستوى الوظيفي الأدني ـ مستوى رئيسة المرضات. ٢٠ كما كشفت الدراسات اللاحقة عن أن مديرى التمريض المشاركين العشرين تمت ترقيتهم مؤخرا من وظيفة رئيس ممرضين، حيث كانت واجباتهم تتضمن المسئولية عن المرضى علاوة على أنها كانت محددة بموجب القواعد التطبيقية والأنظمة، إلى مستوى إدارى جديد لا يشمل ضمن واجباته مسئولية عن المرضى. وقد أدت هذه النقلة، مقترنة بعدم التدريب، ونقص الخبرة، وعدم وضوح مسئوليات الوظيفة، إلى حالة من الارتباك والصراع وانخفاض في مستوى الأداء.

شائشا _قد تساعد بعض الخصائص أو السمات الفردية في إحداث غموض في الدور، حيث تشير الدراسات في هذا المجال إلى أن الأشخاص الذين يوصفون بأنهم «واثقون في أنفسهم» يحسون بقدر أقل من الغموض في الدور وأنهم يقومون باستيضاح واجبات الوظيفة أسرع من الأخرين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.٣

يحدث صراع الدور حينما تسبب الطلبات والتوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة من الشك في ذهن العامل حول ما يجب عمله، أو متى يؤدى ولن يؤدى. لقد ألحنا في عرضنا لموضوع الأدوار إلى أن الشخص يتلقى التوجيهات أو التوقعات طوال الوقت من مصدر واحد فحسب، ولكن الواقع غير ذلك إذ تتعدد الأدوار بالنسبة للعاملين في أغلب الحالات، و بالتالي يمكن أن يتلقوا توجيهات متعددة. ٢٤

ومن المكن أن يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور:

- الصراع داخل الدور، و ينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور
 واحد مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمرا متعذرا.
 - (٢) الصراع بين الأدوار، و ينشأ عن الأدوار المتعددة والمتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة.



لقد اتضح أن نوع الوظيفة التى يشغلها الشخص، وموقعها فى التنظيم يؤثران فى نشوء الصراع داخل الدور و بين الأدوار. ٢٠ ومن الأمثلة التقليدية لوظيفة تتصف بالصراع الداخلى المحتمل، وظيفة مشرف المستوى الأول ــ فالمشرف فى خطالانتاج الأول ــ مثلا ــ يتلقى طلبات متعارضة من أربعة مصادر على الأقل:

- (١) قد يطلب منه مراقب الانتاج التركيز أكثر على مستويات إنتاج ثابتة، والاهتمام بمراقبة تكلفة الانتاج.
- (۲) قد لا يتركز طلب مدير البيع على تنويع المنتجات فحسب، بل وأيضا على مستويات متباينة من حيث جودة المنتج لستهلكين
 مختارين.
 - (۲) يطلب مراقب الصيانة وقف خط الانتاج لا تمام عملية إصلاح المعدات.
- (٤) يطالب مرؤوسو المشرف بزيادة الأجر الإضافي، و بتحسين ظروف العمل، و بحد أدنى من تدخل المشرفين في أعمالهم، وعلى ذلك يمكن وصف المشرف بأنه في مفترق الطرق.

ومن الممكن أيضا أن يتأثر الصراع بين الأدوار بالوظيفة التى يشغلها الشخص، لنأخذ حالة مساعد المدير للتطوير، في شركة لمنتجات البلاستيك _ على سبيل المثال _ فالى جانب مهمة الاشراف المباشر على مشروعين منفصلين لتطوير المختبرات يتعين على مساعد المدير القيام بالإعمال الاتية خلال الأيام العشرة القادمة:

- (١) إعداد ملخص حول نشاطات التطوير للادارة العليا.
- (٢) الاجتماع مع فريق عمل جديد لتخطيط المنتجات بغرض إدخال منتج جديد.
 - (٢) وضع برنامج لاجتماع جمعية مهنية أو علمية.
- (٤) إلقاء محاضرة في الغرفة التجارية المحلية حول أثر خطوط الانتاج الجديدة للشركة على الموقف الاقتصادي المحلى. فالعنصر الرئيسي للصراع بين الأدوار في هذا المثال يتركز حول وصول مساعد الدير إلى قرارات بشأن تحديد أي من هذه الأمور يستلزم القدر الأكبر من الاهتمام، وما مقدار الوقت الذي يخصص لكل منها.

يتضح من دراسات سلوك الدور في المنظمات، أن استمرار تزايد الغموض في الأدوار والصراع حول الأدوار، قد يؤديان إلى انخفاض في مستوى أداء الجماعة.

ومن المكن أن يكون لاستجابة عضو الجماعة لتلك المشكلات المتعلقة بالدور جانبان:

اولا: أن يحافظ الشخص على الوضع الراهن و يحاول التعايش معه. وما لم يكن في الامكان التحكم في الدور، فان الشخص يقع فريسة لـضغوط الوظيفة وتركها أو يتراجع باختياره عن القيام بنشاطات أو تفاعلات معينة. وستكون النتيجة النهائية لذلك الموقف انخفاض الأداء ومزيد من المشكلات للجماعة، حيث إن الوضع قد بقى على حاله دون تصحيح أو تقويم.

ثانيا : من المكن أن يطلب المشرف من رئيسه المباشر، مثلا، أن يقوم ليس فقط بمهمة «الساتر الواقي» من التوجيهات المتضاربة بل ووضع توقعات محددة، ومعايير واضحة لتقويم أدائه أيضا. أما بالنسبة لمساعد المدير للتطوير، فقد يكون البديل المكن (بخلاف القاء نشاطات معينة) توزيع واجبات معينة، مثل الاشراف المباشر على المشروعات، لبعض الصفوة من المرؤوسين، و بذلك يستطيع المساعد تكريس وقته في أمور أخرى. ومع ذلك، فقد ينشأ عن هذا البديل فقدان الرقابة على بعض النشاطات الهامة مما يؤثر سلبا على الأداء في بعض مجالات العمل.

تماسك الحماعة

تبدو بعض الجماعات متميزة عن غيرها بحالة من التلاحم، أو الاتجاهات، أو السلوك والأداء المشترك. و يعتبر هذا التقارب، الذي يعرف بتماسك الجماعة ـ بوجه عام ـ واحدا من خصائص الجماعة ة التي تزيد فيها العوامل التي تدفع العضو ليبقى و يشارك في الجماعة عن العوامل التي تدعوه إلى تركها.

هناك عوامل عديدة داخلية في الجماعة أو خارجية يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسكها وهي كما يلي:

العوامل التي تزيد من تماسك الجماعة:

- ١٧ تفاق حول أهداف الجماعة: يساعد اتفاق الجماعة حول هدف ومسار نشاطاتها في ربط الجماعة، وتعزيز وتوجيه أنماط التفاعل بين أفرادها، نحو تحقيق الهدف.
- ٢ استمرار التفاعل: حينما تتوافر لأعضاء الجماعة فرصة التفاعل المستمربينهم، يزداد احتمال التقارب والتلاحم. و يمكن أن يوفر المديرون فرص التفاعل بالدعوة لاجتماعات رسمية، وغير رسمية بصورة متكررة وذلك لتوفير مكان مناسب للاجتماع (مثل قاعة مؤتمرات أو صالة)، أو تصميم مقر المنظمة بصورة تسمح برؤية أعضاء الجماعة لبعضهم أو بوجودهم في مواقع متقاربة.
- ٣ الجانبية الشخصية: يزيد التماسك حينما ينجذب الأفراد نحو بعضهم بسبب توافر الثقة المتبادلة والتكافل فيما بينهم مسبقا. و يساعد الانجذاب أيضا أعضاء الجماعة في تخطى العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف وتحقيق النمو والتطور الذاتي. وقد يكون لأفراد الجماعة خصائص وسمات فردية متماثلة أو مختلفة، إلا أن العامل الرئيس هو أنهم راضون بالعمل مع بعضهم.\"
- ٤ ــ التنافس بين الجماعات: يؤدى التنافس مع الجماعات الأخرى، داخل المنظمة وخارجها، إلى تضامن الأعضاء لتحقيق الهدف المشترك. وقد أدى تطبيق لامركزية الادارة في المنظمات إلى التقاء الجماعات الكبيرة الحجم ودخولها في منافسة مع الجماعات الأخرى.
- ٥ ــ التقويم الإيجابى: إذا ما أدت الجماعة عملها بصورة مشرفة، فان تقدير أدائها من قبل الادارة يؤدى إلى رفع مقام الجماعة في عيون أعضائها وأعضاء المنظمة الأخرين. و يساعد التقويم الايجابي في أن يجعل أعضاء الجماعة يحسون بالفخر لانتماثهم لها.
- في أثناء الاعداد لبرامج سفن الفضاء،ميركورى وجيمنى وأبولو، بدأت وكالة الفضاء الأمريكية في تطبيق برنامج مكثف لمكافأة الأداء المشرف للجماعة العاملة في مشروعاتها. وقد اتضح أن هذه المكافأت قد أدت إلى زيادة تماسك الجماعات وتعزيز الأداء المتميز المستمر.

عوامل إضعاف تماسك الجماعات:

- الحقالاف حول الأهداف: مثلما يؤدى الاتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات، يؤدى الاختلاف إلى الصراع والعراك مما يضعف درجة تماسكها.
- حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الأخرين و بذلك يقل احتمال درجة تماسكها.
 وقد اوضحت الدراسات السابقة في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل.
- ٣ التجارب غير السارة في الجماعة: حينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة أو يسود القهر في محيطها، يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلة ومريرة مما يؤدى إلى فك روابط الجماعة.
- ٤ التنافس داخل الجماعة: مع أن التنافس بين الجماعات يؤدى إلى التقارب بينها، لكن يسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع والتناحر وظهور عوامل الشقاق. و ينبغى على المديرين تجنب بعض المارسات، مثل محاباة بعض الأعضاء (أو تقديم مكافأت لا تقدم على أساس الأداء) حيث إن ذلك يؤدى إلى وجود التنافس بين أفراد الجماعة.
- السيطرة: حينما يسيطر واحد أو اكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الأخرين، لما لهم من سمات شخصية معينة، فلا يظهر أى تماسك للجماعة، وقد يؤدى مثل هذا الا تجاه إلى تكوين (شلل) صغيرة داخل الجماعة أو إلى وجود انعزاليين أو منشقين ٢٠٠

و بما أن الجماعات المتماسكة تتكون من أفراد جذبتهم أهداف الجماعة وجمع بينهم التألف، فاننا نتوقع أن تكون العلاقة بين تماسك الجماعة وأدائها قو ية. وقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أنه كلما زاد تماسك الجماعة تعاظم تأثيرها على سلوك أعضائها و بالتالي على أدائها ٢٨٠ و بما أن أعضاء الجماعة يعطون اعتبارا كبيرا لعضو يتهم في جماعة متماسكة، فاننا نتوقع أن يكون الفرد أكثر إيجابية في الوفاء بمتطلبات الجماعة والالتزام بمعاييرها. فاذا صح هذا الافتراض، فاننا نتوقع الاتي:

- (١) أن يكون الفرق بين الجماعات المتماسكة والأخرى الأقل تماسكا في مدى الالتزام بمعايير الجماعة.
- (٢) أن مستوى أداء الجماعة لا يتأثر فقط بدرجة التماسك بل و بمستوى معايير الجماعة أيضا. لنأخذ جماعتين منفصلتين متماسكتين من مشغلى الألات على سبيل المثال... وصنعت الجماعة الأولى معيارا عاليا للأداء (إنتاج أربع وثلاثين وحدة فى اليوم) وتتوقع أن يلتزم كل أعضاء الجماعة التزاما تاما بهذا المستوى العالى من الأداء، فيما قررت جماعة العمل الثانية مبعيارا أقل من الأولى (ستا وعشرين وحدة فى اليوم) وتتوقع أن يلتزم أعضاء هذه الجماعة بنفس القدر من التزام الجماعة الأولى.

يعرض شكل (٨ _٧) ملخصا للنتائج المتعلقة بمعابير الجماعة ودرجة تماسكها وأدائها، و يشير إلى أنه من المكن أن يكون أداء الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك عاليا أو منخفضا اعتمادا على معابير مستوى الأداء الذي تقرره الجماعة.

وقد يظهر من النقاش السابق أن العوامل التى تجعل الجماعة متماسكة قد تضعف الأداء الجماعى أو الفردى، إلا أن بعض الباحثين قد أشاروا إلى أن مثل هذا الاستنتاج قد لا يكون صحيحا بالضرورة، إذ تؤدى المحاولة الجادة لزيادة درجة التماسك المنخفضة في الجماعة إلى خفض احتمال حدوث النتائج السلبية للتماسك الشديد مثل الالتزام بمعايير الأداء المنخفضة ولكنها تحول دون الحصول على النتائج الايجابية لدرجة الثماسك العالية في نفس الوقت.

تكمن المشكلة التى تواجه المدير في كيفية توجيه نشاطات الجماعات ذات التماسك الشديد في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وعلى الرغم من أن البحث في هذا المجال محدود جدا، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن أن تتوافر في هذا الشأن:

التركيز على إنجاز المهام:

يتضمن أحد الأساليب المتبعة إعادة توجيه نشاط الجماعة من التركيز على المسائل الشخصية إلى التركيز على إنجاز المهام. فاذا استطاعت الادارة تقوية التزام الجماعة في اتجاه الأهداف التي تنسجم مع الأهداف التنظيمية، تمكنت من التأثير على مستوى أداء الجماعة بصورة إيجابية – و يمكن تحقيق ذلك، في بعض الحالات، عن طريق خطة حوافز جماعية أو إجراء تعديلات في الوظائف لتصبح أكثر تحديا للقدرات. ولكن، كما أسلفنا في الفصول السابقة، ليس من المكن دفع كل الأفراد بنفس الأساليب مما يحتم على المديرين معرفة العوامل الدافعة لكل عضو من أعضاء الجماعة معرفة تامة.

المشاركة في الأدارة :

وأسلوب أخر محتمل، يرتبط ارتباطا وثيقا بالتركيز على إنجاز المهام، هو تضمين نظام المشاركة في الادارة داخل الجماعة حيث تغضى المشاركية في وضع الأهداف والمعايير بتحدى قدرات الأفراد، فقد تركز المضاعة على المسائل الشخصية. ومع ذلك فقد تنظر بعض الجماعات لعملية المشاركة على انها السلوب أخر من الأساليب التى تستخدمها الادارة للتحكم في العاملين واستغلالهم، و يؤدى ذلك، بالتالى، إلى مقاومة توجيهات الادارة من جانب العاملين أكثر من قبولهم لهذه التوجيهات.

	درجة اا	- ليّماسك
	عالية	منخفضة
عالية	مستوى عال من الإداء	مستوى متوسط للأداء
مِير ١٠٢٠، مِنخفضة	مستوى منخقض للأداء	مستوى منخفض للأداء

التنافس بين الجماعات :

إذا استطاع المديرون أن يثيروا في الأعضاء التنافس مع الجماعات الأخرى في المنظمة، فمن الممكن أن تنشأ روح الفريق، التي لا تحدث فقط درجة عالية من التماسك، ولكن أيضا مزيدا من التزام الجماعة وإنجاز المهام، ومن جهة ثانية فللتنافس بين الجماعات في المدى البعيد نتائج سلبية على النظمة؛ إذ يحتمل أن يؤدى تركيز الجماعات على «الفوز» إلى حجب الموارد أو الموظفين أو المعلومات أو تشو يهها عمدا عن الجماعات المنافسة مما ينتج عنه أثار سلبية على المنظمة ككل. ومن الاستراتيجيات المعروفة التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتجاوز هذه الآثار السلبية للتنافس بين الجماعات وضع هدف شامل تتخذه كل الجماعات هدفا لها، فمن الممكن مشلا وضع هدف كلى لانتاجية المنظمة وإجراء مقارنة ليس فقط بين مستوى الانتاجية الفعلى، والمستوى المخططله، بل

حل الجماعة:

أخر الأساليب المتاحة للادارة هو حل بعض الجماعات المتماسكة جزئيا أو كليا بنقل أعضائها إلى إدارات أخرى. وتوفر هذه الطريقة للمدير فرصة العمل من جديد مع جماعة حديثة التكوين نسبيا، والتأثير على العملية الكلية لتكوين وتطوير الجماعة. على أنه من اللازم الايؤخذ بهذا الأسلوب إلا كملاذ أخير. وقد يستحيل تطبيقه إذا كان أعضاء الجماعة ينتسبون لا تحاد عمالي لا يسمح بمثل هذا الاجراء.

ولكل من هذه الأساليب ميزاته وعيوبه المحتملة ولذا يتعين تقويمه بعناية كبيرة. كما ينبغى دراسة مزايا التماسك في المجموعة وتقويمها بدقة فائقة. وبناء على ذلك تصبح الأناة والفهم والتشخيص الدقيق أمورا لازمة لجعل الأداء الجماعي الناجح حقيقة واقعة بالمنظمة.

يعرض جدول ٨ ــ ٨ ملخصا للعلاقات بين الأبعاد الجماعية والأداء. و يتعين على المديرين أن يعرفوا أن لكل من هذه الأبعاد أثره على أداء الجماعة. وحينما يواجه المديرون بجماعات لا تؤدى مهامها على الوجه المطلوب، يجب عليهم إجراء تشخيص فعال ليتسنى لهم تحديد أي العوامل، أو مجموعة العوامل، يحتمل أن تتسبب في المستوى المنخفض للأداء.

الحماعات في المدان: حلقات الجودة

كان معدل النموفى الانتاجية السنوية لليابان، خلال الثلاثين سنة الماضية، يعادل أربعة أضعاف النموفى الولايات المتحدة وضعفى معدل النموفى الأمم الأوروبية الكبرى. وإذا ما استمرت الاتجاهات الحالية للانتاجية في الولايات المتحدة، فان إنتاجية العامل الأمريكي في الساعمة ستتخلف ليس فقط عن إنتاجية العمال اليابانيين، بل وعن العمال الكنديين والألمانيين الغربيين والفرنسيين بحلول عام ١٩٩٠م.

ونتيجة للقلق الذى استبد بالشركات الأمريكية بشأن الانتاجية المتردية، فقد بدأت أعداد متزايدة منها اتباع نظام يعتقد كثير من علماء الادارة والسلوك أنه السر وراء ارتفاع الانتاجية في اليابان، ذلك هو حلقات الجودة. ففي حلقات الجودة يتم تدريب مجموعات صغيرة من العاملين على اكتشاف وحل مشكلات الانتاج في مجالات عملهم، وأصبح من المكن أن تجد حلقات الجودة في خطوط الانتاج وفي المكاتب في كثير من الشركات ٢٠٠

إن فكرة حلقة الجودة بسيطة، حيث تقرر لجنة المصنع، المكونة من الادارة وممثلين للعمال، أى مجال من مجالات العمل يمكن أن يستفيد من النقاش الجماعى. و يطلب من ثمانية إلى عشرة عمال، بعد ذلك العمل في حلقة. و يلتقى الأعضاء مرة في الأسبوع في السبوع في المعمل الرسمية مع رئيسها المباشر، وشخص أخرتم تدريبه في مجال شئون العاملين والعلاقات الصناعية. يقوم هذا الاخصائى بتدريب العمال على حل المشكلات وجمع البيانات الأولية والاحصاء الأولى، بعد ذلك يبدأ أعضاء الحلقة في تحديد مشكلة ما ودراستها، رعرض أفكارهم ومرئياتهم على الادارة، مستخدمين طرق العرض المعروفة، مثل: الرسم البياني النسيجي، والرسم البياني.

جاءت فكرة حلقات الجودة، أساسا، من مستشارين أمريكيين، وأخذ بها اليابانيون في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية كأسلوب لتحسين الدرجة النوعية لمنتجاتهم، و يستخدم هذا الأسلوب، اليوم، مع أكثر من ثمانية ملايين عامل في اليابان، كوسيلة لزيادة كمية الانتاج وجودته على السواء.

توجد الآن حلقات للجودة في كثير من الشركات الأمريكية. ففي شركة جنرال موتورز، مثلا، حوالي ١٠٠ حلقة للجودة في مصانع المتجميع التابعة لها. ففي أحد مصانعها في متشجان، قررت الحلقة ضرورة عمل شيء حول مشكلة العجلات المفرغة من الهواء عند خروج السيارة من خط التجميع، وقد توصلوا إلى أن المشكلة تعود لعيب في «بلف الكفر». تم استبدال هذه القطعة، وتحققت للشركة وفورات بلغت حوالي ٢٢٥ ألف دولار في العام، وتمكنت حلقة للجودة بمركز الصيانة والهندسة في شركة الخطوط الجوية الأمريكية «تولسا» من تحقيق وفورات بلغت ١٠٠ ألف دولار في السنة من خلال إحلال المجلخة بأدوات جديدة أكثر كفاءة منها،

يستفيد الموظفون، في بعض الحالات، من مشاركتهم في حلقات الجودة. ففي نورثروب (Northrop)، مثلا، يتقاضي أعضاء حلقات الجودة حوالى ٧١٪ من المبالغ التى توفرها المؤسسة في ضوء مقترحاتهم، فيما تمنح شركات أخرى مكافأت أو جوائز للمقترحات القيمة. والمهم في الأمر أن العاملين يحصلون على التقدير من جانب الشركة عندما يستفاد من أفكارهم ومقترحاتهم، مما يعنى توضيحا لنظرية التعزيز (انظر الفصل الخامس).

شكل ٨ ــ ٨ أبعاد الجماعات والأداء

علاقته باداء الجماعة	البعد	
١ ـ تم اكتشاف علاقة مباشرة ضعيفة جدا أو عدم وجود	الخصائص الشخصية	
علاقة مباشرة بين الخصائص الشخصية.	الحصائص الشحصية	
٢ ـ يتأثر الأداء على هذا النحو: الخصائص الفردية ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ		
تكو بن المجموعةالأول		
	العوامل الموقفية:	
تؤدى الزيادة في حجم الجماعة إلى خفض مستوى الرضا	حجم الجماعة	
ولكنها لا تؤثر على الأداء		
يؤدى التقارب في الوظائف ذات العبلاقة المتبادلة إلى تحسين	الكثافة الاجتماعية	
مستوى الرضا ــ لم تتم دراسة أثرها على الأداء بصورة متكاملة.		
١ _كلما زادت درجة صعوبة مهام الجماعة زاد حجم	المهام	
المعلومات للرسلة و بالتال يزيد احتمال حدوث أخطاء أكثر.		
٢ ـ تؤثر طبيعة الهمة بوجه عام على درجة تأثير حجم		
المجموعة والكثافة الاجتماعية على الأداء.		
١ ـ تؤدى الجماعة المنجانسة المهام الروتينية والتماثلة	التشكيل	
بمستوى جيد و يقلل التجانس من حدوث الصراع المحتمل		
الضار بالأداء. فمن للحتمل أن يكون عاملا حاسما في الأداء		
إذا ما كان التركيز شديدا على الالتزام بمعابير الجماعة.		
٢ _ تؤدى الجماعات غير التجانسة المهام المعقدة وغير		
البروتينية والتى تتطلب تنوعا في القدرات ووجهات		
النظر، ومع ذلك فقد يتسبب عدم التجانس في إيجاد صراع .		
تتجه الجماعة إلى الأداء الأفضل في مراحل تطورها الأخيرة	تطور الجماعة	
	البنية	
١ _ المعايير تكون كقواعد للسلوك والأداء، تسعى الجماعات	المعايير	
للعمل بمستوى يعادل معايير الأداء المقررة.		
٢ _ لا تؤثر درجة التكيف الاجتماعي (التنشئة الاجتماعية) على		
مستوى الأداء الفردي لأعضاء الجماعة فحسب، بل وعلى ما		
إذا كان الفرد سيستمر عضوا في الجماعة.		
تتميز الجماعات التى تتطابق فيها المراكز بأداء أفضل من تلك التى	المراكز	
لاتنسجم فيها المراكز.		
يتأثر أداء الجماعة سلبا عندما يعانى أفرادها من قدر كبير من	الأدوار	
غموض الأدوار أو منزاع الأدوار أو كليهما.		
اداء الجماعة دالة لمستوى معايير الأداء ودرجة التماسك.وقد وجد	التماسك	
ان أعلى مستويات الأداء الجماعي ترتبط بالجماعات ذات الدرجة		
العالية من التماسك والمعايير العالية الأداء.		

لقد كان رد فعل النقابات تجاه حلقات الجودة متباينا. فنقابة عمال السيارات تميل إلى تأييد فكرة الحلقة، بشرط آلا يؤدى النظام الجديد إلى الاستغناء عن عاملين، أو زيادة سرعة العمل. بينما تطالب نقابات أخرى، مثل نقابة العمال الكهر بائيين لشركة جنرال اليكتر بك أن يكون هناك رئيس مشارك من النقابة لكل حلقة.

وفي الختام، يبدو أن كفالة الأمان الوظيفي تمثل المقابل البالغ الأهمية الذي تستطيع أن تقدمه الشركة للحصول على تعاون العاملين في حلقات الجودة. وعلى ذلك، يصبح معروفا لدى العاملين أنه من خلال تحسين الجودة ورفع الانتاجية ستستفيد الشركة و يحتفظون بوظائفهم في أن معا.

مسوجسسز للمسسدير:

- ١ تمثل الادارة الحكيمة للجماعات عاملا هاما في نجاح أي منظمة. و ينبغي على المديرين معرفة كيفية تكوين الجماعات ومراحل تطورها وأبعادها الرئيسية وعملية التأثير على سلوك الجماعة.
- ٢ ــ تتكون العوامل المحددة لأداء الجماعة من أربعة أبعاد رئيسية هي: الأبعاد الفردية، والموقفية، والهيكلية، وتطور الجماعة.
 وتتميز الأبعاد الهيكلية بتأثيرها الأكبر على سلوك الجماعة، وكذا الحال بالنسبة للأبعاد التي يؤثر عليها المدير إلى حد بعيد.
- ٣ ـ هذاك أنواع مختلفة من الجماعات التى تعمل في إطار المنظمات تتراوح بين جماعات العمل الرسمية إلى جماعات المشروعات والجماعات غير الرسمية مثل جماعات المصلحة والصداقة. ومهما كان تصنيف المجموعة حرسمية أو غير رسمية _ فان أهم عامل في كفاءة التشغيل في المنظمة هو تطابق أهداف هذه الجماعات مع الأهداف الكلية للمنظمة، إذ ينشأ عن عدم توافق أهداف الجماعات مع أهداف المنظمة حالة من الصراع والعديد من المشكلات بين الأفراد وانخفاض درجة الفعالية.
- ٤ _ ياتى الأفراد للمنظمة بخصائص شخصية معينة قد تؤثر على السلوك اللاحق للجماعة. و يجب أن يدرك المديرون أن لهذه الخصائص _ الذاتية والمادية والقدرات ودرجة الذكاء والشخصية والتوقعات _ أثرها في قدرة الفرد على التفاعل مع زملائه الأعضاء، ودرجة التزامه بمعايير الجماعة وقبوله لأنظمتها ومستوى أدائه.
- ه _ يبدو أن أثر الكثافة الاجتماعية على أداء الجماعة يتوقف على طبيعة المهام. ويؤدى التقارب المكانى لأعضاء الجماعة، الذين
 تكون لمهامهم علاقات متبادلة، إلى تحسين مستوى الأداء وذلك بتسهيل عملية التفاعل فيما بينهم.
- ٦ يمكن تصنيف المهام أيضا على أساس تركيزها على متطلبات الانتاج، أو لأغراض المناقشة والتحليل أو حل المشكلات. و يختلف دور المدير في كل نوع من هذه المهام مما يستلزم بالضرورة، تغييرا في الأسلوب الادارى مع كل منها.
- ٧ ـ تتحكم درجة تعقيد وصعوبة مهمة الجماعة، والحاجات الشخصية لأعضائها، في التأثيرات التي يحدثها تكوين الجماعة على أدائها. فالجماعات المكونة من أفراد بخصائص متجانسة أو متماثلة تؤدي المهام البسيطة والروتينية بصورة أفضل ولكنها قد تعزز أنماطا سلوكية تبالغ في التركيز على الالتزام بمعايير الجماعة.وتميل الجماعات غير المتجانسة، من جهة أخرى، إلى أداء المهام المعقدة والمتنوعة بفعالية أكبر، إلا أن التباين في خصائص أعضائها يوفر مناخا للصراع.
- ٨ بالرغم من أن الجماعات المختلفة تتطور بمعدلات مختلفة إلا أن جميعها يمر بأربع مراحل متماثلة بالتوجه، وحل المشكلات، والتطور والانتاجية، والتقويم والرقابة، وتتميز كل واحدة من هذه المراحل بأنماط سلوكية مختلفة من قبل المنظمة والافراد. ومن المحتمل أن تؤدى التغييرات التي تحدث في تكوين الجماعة أو في مهامها أو في قيادتها إلى أن ترتد الجماعة إلى مرحلة سابقة من مراحل تطورها.
- ٩ ــ كشفت الدراسات عن أن الالتزام بمعابير الجماعة يتوقف على أربعة عوامل: شخصية عضو الجماعة، والعوامل الموقفية،
 وعوامل المثير، والعلاقات السائدة داخل الجماعة. و يلتزم أعضاء الجماعة بمعابيرها باحدى ثلاث طرق: الالتزام، أو التمرد أو

- الفردية المبدعة. و يجب على المدير الاهتمام ليس فقط بمدى الالتزام بهدف الجماعة بل و بالعايير التي يلتزم بها الأفراد والتي تتطابق مع أهداف المنظمة، والتي ينتج عنها مستوى من الأداء أقل من المطلوب بالنسبة للمنظمة.
- ١٠ ستمثل المراكز أحد الجوانب الهيكلية الموجودة في أغلب الجماعات. و يلزم أن تكون معرفة المدير لنظام المراكز موجهة نحو توضيح المستويات المقررة لمراكز كل الأعضاء الآخرين (تطابق المراكز) بصورة تقلل من الصراع الذي قد ينشأ نتيجة لعدم تمييز المراكز (عدم تطابق المراكز).
- ١١ ـ الأدوار هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام به لتحقيق الأداء الجماعي. وتتألف الأدوار من ثلاثة أنواع: الدور المتوقع، والدور المدرك، والدور المؤدى. وتنشأ مشكلات حول الدور حينما تكون هناك اختلافات، إما بين الدور المتوقع والدور المدرك (غموض الدور) أو بين الدور المدرك والدور المؤدى (صراع الدور). و يمكن أن يساعد المدير في إزالة الغموض في الدور بتحديد المهمة أو العمل وتوضيح توقعات الفرد. كما يمكن تخفيف حدة الصراع في الدور بازالة مصادر التوجهات المتعارضة، والحد من مطالب العمل التي يفرضها أعضاء المنظمة الأخرون على الفرد.
- ۱۲ _ لكل جماعة درجة محددة من التماسك. و يمكن أن يكون لهذا التقارب تأثير قوى على أداء الجماعة. و يستطيع المدير أن يؤثر في عبوامل التماسك مثل استمرار معدل التفاعل والتقويم الايجابي والتنافس بين الجماعات ليزيد من درجة تماسك الجماعة ومن ثم من مستوى أداء الجماعة.
- ۱۲ _ افادت دراسات تماسك الجماعة أن المجموعات المتماسكة تستطيع صياغة أهداف ومعايير للأداء تفوق أو تقابل أو تقل عن توقعات الادارة. و بما أن الالتزام بمعايير الجماعة من السمات الرئيسية للجماعة المتماسكة، فأن الجماعات التي تعمل وفق معايير أقل من معايير المنظمة المقررة تتطلب تدخل الادارة بصورة أو باخرى.
- ١٤ _ تستطيع الادارة توجيه نشاطات الجماعة المتماسكة وأن تحقق أهدافها بنجاح باتباع ثلاث استراتيجيات: التركيز على إنجاز المهام، والمشاركة في الادارة، والتنافس بين الجماعات. وفي حالة فشل هذه السياسات، فمن الممكن أن تلجأ الادارة إلى استراتيجية حل الجماعة.

اسئلة للمراحعة:

- ١ ... فكر ف واحدة من المجموعات التي كنت تنتمي إليها بصفة منتظمة، ما نوع الجماعة على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل؟ هل يمكنك تحديد مراحل التطور التي مرت بها؟
 - ٢ .. اذكر الظروف المحتملة التي تدفع الجماعة للانتكاس من مرحلة التقويم والرقابة إلى مرحلة المشكلات.
 - ٢ _ مل يمكنك تحديد وظائف أو مهن أو منظمات معينة ليس للسلوك الجماعي فيها أهمية؟
 - ٤ ـ ناقش تطور الا تحادات النقابية من حيث نوع الجماعة ومراحل تطورها.
- ه _ ___ عندما يعتقد المدير أن جماعة قد وضعت معايير لأدائها أقل بكثير مما تستطيع عمله، ما هي الخطوة التي يمكن اتخاذها؟ وما هي الوسائل
 التي يمكن أن يتبعها المدير ليرقع معايير الأداء إلى مسترى أعلى؟
 - ٦ _ ماهي الظررف الادارية التي ينشأ عنها عدم التطابق في المراكز؟ وماذا يمكن للمدير عمله لمعالجة هذا الوضع؟
 - ٧ _ مل يستطيع المدير أن يتحكم في تكوين الجماعة التي يراسها؟
 - ٨ ... صف بعض مصادر المراع داخل الدور وبين الأدوار؟ كيف يمكن للمدير التحكم في هذه المصادر؟
 - ٩ _ _ كيف يمكن للمدير زيادة تكرر حدوث التفاعل في الجماعة ليزيد من درجة تماسكها؟ وضع ذلك.
 - ١ _ هل يمكن اعتبار حل الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك من السياسات الادارية السليمة؟

حالة دراسية عن المنظمات

الشركة المتحدة للكيماويات (THE UNITED CHEMICALS CO.)

الشركة المتحدة للكيماويات من أكبر الشركات المنتجة والموزعة للمواد الكيماوية، ولها خمسة مصانع لانتاج المواد الكيماوية بالولايات المسركة في المضع الرئيسي في بيتاون (Baytown) بولاية تكساس معدات الانتاج فقطبل تشمل مركز البحوث والهندسة للشركة أيضا.

يتكون فريق تصميم العمليات من ثمانية مهندسين رجال ورئيسهم المستر ماكس كين. ظلت هذه الجماعة تعمل لعدة سنوات بصفة مستمرة، نشأت خلالها علاقات طيبة بين أعضائها. عندما بدأ ضغط العمل يتزايد، قام ماكس بتعيين مهندس تصميم جديد _ سوديفس، الحاصلة على شهادة الماجستير حديثا من إحدى كليات الهندسة المعروفة في القطر، تم تعيين سو في مشروع يهدف إلى التوسم في طاقة أحد المصانع القائمة، وتعيين ثلاثة مهندسين آخرين معها هم جاك كيلر (٢٨ عاما، ظل يعمل مع الشركة لفترة خمسة عشر عاما) وسام سيمز (٢٠ عاما من العمر مع عشر سنوات خدمة مع الشركة) ولانس ماديسون (٢٣ عاما وثماني سنوات خدمة).

كانت سوء كموظفة جديدة، متحمسة للعمل بالشركة وتحب عملها كثيراء لما فيه من تحد لقدراتها، وما يوفره من فرص لتطبيق الكثير من المعارف التي اكتسبتها خلال دراستها الجامعية. أما بالنسبة للعمل، فانها تلازم وظيفتها، ولها علاقات ودية مع زملائها في المشروع، ولكنها لا تخوض في مناقشات غير رسمية اثناء فترة الدوام أو بعده.

تمييزت سو بأنها موظفة مجتهدة وتعمل بجد، وفي بعض الحالات التي تبرز فيها مشكلة معقدة، تبقى سو في مكتبها إلى ما بعد ساعات العمل البرسمية حتى تصل إلى حل لها، و بسبب مثابرتها إلى جانب حداثة تخرجها، أنجزت سو كل الأعمال التي كانت من نصيبها في مراحل المسمروع المختلفة فيل زملائها بعدة أيام، وقد سبب لها ذلك بعض الضيق لأنها في مثل هذه الحالة تطلب من ماكس أن يخصص لها عملا إضافيا لتظل تعمل حتى يفرغ زملاؤها من أعمالهم، وكانت تبدى استعدادها، في البداية، لمساعدة جاك وسام ولانس، في انجاز أعمالهم إلا أن عرضها كان يوفض بتهذيب حازم من قبل زملائها.

بعد مرور خمسة أشهر على انضمام سولفريق التصميم، طلب جاك مقابلة ماكس بشأن مشكلة تواجه الجماعة ـ وقد دار الحوار التالي بين ماكس وجاك:

ماكس: جاك، لقد علمت أنك ترغب في مناقشة مشكلة.

جاك: نعم، لا أريد أن أضيع وقتك ولكن بعض مهندس التصميم قد طلبوا منى مناقشة أمر سو معك. إنها تضايق كل واحد منا بادعائها معرفة كل شيء و بغطرستها ـ فهي ليست من صنف الأفراد الذين نود العمل معه.

ماكس: هذا غير معقول _ إنها موظفة من الطراز الأول تؤدى عملها بصورة جيدة وبدون أخطاء وتقوم بكل الأعمال التي تطلبها منها الشركة.

جاك: لم تطلب منها الشركة أن تفسد معنو يات الجماعة أو تعلمنا كيف نؤدى عملنا ــ قد يؤدى العداء مع الجماعة إلى تخفيض الدرجة النوعية لعمل الوحدة كلها.

ماكس: ساخبرك بمنا سافعله في هذا الأمر... ستجتمع سو معى الأسبوع القادم لمناقشة أدائها للأشهر الستة الماضية. ساحتفظ بكل الأفكار التي طرحتها في ذهني، ولكني لا أعد بحدوث تغيير فيما تعتقد أنت و زملاؤك أنه غطرسة.

جاك: ليست المشكلة التحسن السريع في تصرفاتها وإنما في وصايتها على الآخرين. في حين أنها لا تملك الحق في توجيه الآخرين بصورة مكشوفة، كانها تلقي محاضرة على طلاب في مستوى الدراسات المتقدمة في التصميم بكل حيو يتها ونشاطها ومعادلاتها ووصفاتها عديمة الجدوى، عليها أن تكف عن هذه المارسات حالا والاسيترك بعضنا وظائفهم أو ينتقلون إلى وحدات أخرى.

بدأ مناكس، في الأسبوع التالي، يتأمل باهتمام فيما دار في اجتماعه بجاك الذي يمثل القائد غير الرسمي لمهندسي التصميم والمتحدث بلسانهم، وفي يوم الخميس من الأسبوع التالي، دعا ماكس سو إلى مكتبه لتقويم الأداء نصف السنوي.

وفيما يلي مقتطفات من الحوار الذي داربينهما:

ماكس: هناك موضوع أخر عن أدائك أود مناقشته معك. وكما ذكرت لك منذ قليل فان أداءك الفنى قد كان متعيزا، إلا أن هناك بعض السائل المتصلة بعلاقتك بالعاملين الآخرين.

سو: لا أفهم ما تعنى _ ما هن هذه المسائل التي تتحدث عنها؟

ماكس: حسنا، بالتحديد شكا بعض أعضاء فريق مهندس التصميم من «ادعائك معرفة كل شيء» واسلوبك في محاولة تعليم الأخرين كيفية أداء العمل. يجب أن تكوني صبورة معهم وألا تصيحي في وجوههم حول أدائهم أمام الأخرين. هذه جماعة من خيرة المهندسين وقد كان أداؤهم خلال السنين الماضية أكثر من جيد. لا أريد أن تحدث أي مشكلات تحد من فعالية اداء الجماعة.

سو: دعنى أورد بعض الملاحظات، أولا وقبل كل شيء لم يحدث أن انتقدت لهم أولك أداءهم، في الأساس كنت أبدى لهم استعدادي للمساعدة حينما أنجز عملى قبلهم، ولكن عرضي بالمساعدة يرد بحدة وجفاء، وقد طلب منى ألا أتدخل، فهمت التلميح وركزت على عملى فقط.

ماكس: حسنا، فهمت ما تعنين.

ما لا تعرفه هو أنى، بعد العمل لخمسة شهور في هذا الغربق، توصلت إلى أن ما يجرى هو «نهب» للشركة بحيث إن المهندسين الأخرين «يخادعون» و يحددون سرعة العمل بأقل من طاقتهم. إنهم يفضلون سماع الموسيقى من الراديو والحديث عن فريق الكرة المحلى على العمل. أنا أسفة لم أنشأ على هذه الطريقة، أو تدربت عليها، وأخيرا فانهم لا ينظرون إلى كمهندسة مؤهلة ولكن كامرأة اقتحمت الحاجز المهنى الذي أقاموه حول مهنتهم.

ماكس: إن عملية تقويم ودفع المهندسين العاملين وظيفة إدارية، ووظيفتك أنت تنحصر في أداء عملك على أحسن وجه دون تدخل في أعمال الأخرين، أما بالنسبة للملاحظة الخاصة بالنوع (ذكر وأنش) فان الشركة قد قامت بتعيينك لمؤهلاتك، وليس على أساس الجنس، وسيكون لك مستقبل واعد في الشركة إذا ما قمت بالعمل الهندسي وتركت المسائل الادارية لي.

خرجت سو من الاجتماع كثيبة. فهى تعلم أنها تؤدى عملها بصورة حسنة وأن المهندسين الآخرين لا يعملون بكامل طاقاتهم، وقد سبب لها ذلك حالة من الاحباط المتزايد بمرور الأيام.

اسئلة إرشادية:

سو :

- ١ _ مل تعطى سوقيمة لعضو يتها في الجماعة؟ اشرح.
- ٢ ــ ما هو الشيء الذي تسعى سو لتحقيقه من عضو يتها في فريق التصميم؟ وما هو الشيء الذي يسعى الأعضاء الأخرون لتحقيقه من عضو يتهم في الحماعة؟
 - ٣ _ كيف تقوم طريقة ماكس في اجتماعه مع سو؟
 - ٤ ـ ناقش هذا الموقف على أساس مراحل تطور الجماعة.
 - ه ـ ناقش هذا الموقف من حيث الأبعاد الهيكلية للجماعات.
 - ٦ ماذا يجب على «سو» عمله بعد ذلك؟ وماذا يجب على ماكس عمله؟

Notes:

- 1. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, Giroux, 1979), p. 41.
- 2. Studs Terkel, Working (New York: Random House, 1974), p. 44.
- See A. Paul Hare, Handbook of Small Group Research (Glencoe, N. Y.: Free Press, 1962); D. Cartwright and A. Zander, eds., Group Dynamics: Research and Theory (New York: Harper & Row, 1968); and D. L. Gladstein, "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", Administrative Science Quarterly, December 1984, pp. 499–517.
- 4. See Marvin E. Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavlor (New York: McGraw-Hill, 1971).
- 5. Ibid., p. 37.
- 6. See Ralph M. Stogdill, "Personnel Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology, January 1948, pp. 35–71; P. R. Costanzo and Marvin E. Shaw, "Conformity as a Function of Age", Child Development, 1966, pp. 967–75.
- 7. See R. S. Crutchfield, "Conformity and Character", American Psychologist, 1955, pp. 191-98.
- 8. Shaw, Group Dynamics, pp. 169-80.
- 9. See Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III, and J. Richard Hackman, Behavior in Organizations (New York: McGraw-Hill, 1975), pp. 172–78; and K. A. Brown, "Explaining Group Poor Performance: An Attributional Approach", Academy of Management Review, January 1984, pp. 54–63.
- 10. J. Weitz, "Job Expectancy and Survival", Journal of Applied Psychology, 1956, pp. 245-47.
- 11. See Richard M. Steers, Introduction to Organizational Behavior (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1981), pp. 188–90.
- 12. See A. Baum and S. Valina, Architecture and Social Behavior (New York: McGraw-Hill, 1976); Tim R. V. Daviz, "The Influence of the Physical Environment in Offices", Academy of Management Review, April 1984, pp. 271–83; G. R. Oldham and N. L. Rotchford, "Relationships Between Office Characteristics and Employee Reactions: A Study of the Physical Environment", Administrative Science Quarterly, December 1983, pp. 542–56; and Fritz Steele "The Ecology of Executive Teams: A New View of the Top", Organizational Dynamics, Spring 1983, pp. 65–78.
- 13. Emest J. McCormick, Human Factors in Engineering and Design (New York: McGraw-Hill, 1976).
- 14. T. J. Allen and D. I. Cohen, "Information Flow in R & D Laboratories", Administrative Science Quarterly, 1969, pp. 12–25.
- 15. Robert H. Miles, "Role—Set Configuration as a Predictor of Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", Sociometry, 1977, pp. 21–34.
- 16. Andrew D. Szilagyi and W. E. Holland, "Changes in Social Density: Relationships with Perceptions of Job Characteristics, Role Stress, and Work Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 1980, pp. 28–33.
- 17. J. Richard Hackman and L. E. Jones, "Development of a Set Dimensions for Analyzing Verbal Group Products", Technical Report No. 23, ONR Contract NR 177–472 (University of Illinois, 1965).
- J. Richard Hackman, "Effects of Task Characteristics on Group Products", Journal of Experimental Social Psychology, 1968, pp. 162–87; C. G. Morris, "Effects of Task Characteristics on Group Process", Technical Report No. 2, APOSR Contract AF 49 (638)–1291 (University of Illinois, 1965).

- 19. J. T. Lanzetta and T. B. Roby, "Effects of Work Group Structure and Certain Task Variables in Group Performance", Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, pp. 307–14.
- 20. S. C. Shilflett, "Group Performance as a Function of Task Difficulty and Organizational Interdependence", Organizational Behavior and Human Performance, 1972, pp. 442–56.
- 21. J. H. Davis, Group Performance (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
- 22. Hare, Handbook of Small Group Research, p. 201.
- 23. C. G. Smith, "Scientific Performance and the Composition of Research Teams", Administrative Science Quarterly, December 1971, pp. 486–95.
- 24. See Warren G. Bennis and Herbert A. Shepard, "A Theory of Group Development", Human Relations, Summer 1963, pp. 415–57; B. W. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin, 63 (1965), pp. 384–99; I. D. Yalom, The Theory and Practice of Group Psychotherapy (New York: Basic Books, 1970).
- 25. Ralph M. Stogdill, Individual Behavior and Group Achievement (New York: Oxford, 1959), p. 18.
- 26. See Solomon E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distribution of Judgements". in Group Leadership and Men, ed. H. A. Guetzkow (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177–90; and Daniel C. Feldman, "Development and Enforcement of Group Norms", Academy of Management Review, January 1984, pp. 47–53.
- 27. H. T. Reitan and Marvin E. Shaw, "Group Membership, Six Compositions of the Group, and Conformity Behavior", Journal of Social Psychology, October 1969, pp. 45–51.
- 28. See Daniel C. Feldman, "A Practical Program for Employee Socialization", Organizational Dynamics, Autumn 1976, pp. 64–80; J. VanMaanen, "Breaking In: Socialization at Work," in Handbook of Work, Organization, and Society, ed. Robert Durbin (Chicago: Rand McNally, 1975) Chapter 3; and J. P. Wanous, A. E. Reichers, and S. D. Malik, "Organizational Socialization and group Development: Toward and Integrative Perspective," Academy of Management Review, October 1984, pp. 670–83.
- Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management", Industrial Management Review, 1968, pp. 1–16.
- 30. W. H. Whyte, Jr., The Organization Man (Garden City, N. Y.: Doubleday-Anchor, 1956).
- 31. See Robert L. Kahn, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, and J. D. Snock, Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity (New York: John Wiley, 1964); and Nigel Nicholson, "A Theory of Work Role Transitions", Administrative Science Quarterly, June 1984, pp. 172–91.
- 32. Henry P. Sims and Andrew D. Szilagyi, "leader Structure and Satisfaction of Nurses: A Path Analysis Approach", Journal of Applied Psychology, April 1975, pp. 194–97.
- 33. Charles N. Green and D. W. Organ, "Rote Ambiguity, Locus of Control, Role Dynamics and Job", Journal of Applied Psychology, December 1937, pp. 101~2.
- 34. Andrew D. Szilagyi, "An Empirical Test of Causal Influences Between Role Perceptions, Job Satisfaction, Performance, and Organizational Level", **Personnel Psychology**, 1977, pp. 375–88.
- 35. Andrew D. Szilagyi, Henry P. Sims, and Robert T. Keller, "Locus of Control, Role Dynamics and Job Behavior", Academy of Management Journal, June 1976, pp. 259-70.
- 36. A. J. Lott and B. E. Lott, "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables", Psychological Bulletin, October 1965, pp. 259–309.
- 37. N. M. Tichy, "An Analysis of Clique Formation and Structure in Organizations", Administrative Science Quarterly, June 1973, pp. 194–208.
- 38. Stanley E. Seashore, **Group Cohesiveness in the Industrial Work Group** (Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1954).
- 39. See "The Workers Know Best", Time, January 28, 1980, p. 65; "A Partnership to Build the New Workplace", Business Week, June 30, 1980, pp. 61–64.

Additional References:

BALES, R. F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.

BANDURA, A. Social Learning Theory. New York: General Learning Press, 1971.

BION, W. R. Experiences in Groups. New York: Basic Books, 1959.

COLLINS, B. E., and H. A. GUETZKOW. Social Psychology of Group Processes for Decision Making. New York: John Wiley, 1964.

GIBBARD, G. S., J. J. HARTMAN, and R. D. MANN. Analysis of Groups. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

HACKMAN, J. "Group Influences on Individuals". In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976.

HINTON, B. L., and H. J. REITZ, eds. Groups and Organizations. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1971.

HOLLANDER, E. P. Leaders, Groups and Influence. New York: Oxford University Press. 1964.

HOMANS, G. C. The Human Group. New York: Harcourt, Brace & Workd, 1950.

KATZ, D., and R. L. KAHN. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.

KEMPER, T. D., and J. E. McGRATH. "Reference Groups, Socialization, and Achievement." American Sociological Review, 1968, pp. 31–45.

KENT, R. N., and J. E. McGRATH. "Task and Group Characteristics as Factors Influencing Group Performance." Journal of Experimental Social Psychology, 1969, pp. 429–40.

KLEIN, S. M. Workers Under Stress: The Impact of Work Pressure on Group Cohesion. Lexington: University of Kentucky, 1971.

LEWIN, K. Field Science in Social Sciences: New York: Harper & Row, 1951.

MCGRATH, J. E., and J. E. ALTMAN. Small Group Research. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966.

MILLER, J. "Living Systems: The Group". Behavioral Science, 1971, pp. 302-98.

MILLS, T. M. The Sociology of Small Groups. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1967.

PEARCE, J. L. "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research". Academy of Management Review, October 1981, pp. 665–74.

REITZ, H. J., and L. N. JEWELL. Group Effectiveness in Organizations. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981.

SHEPHARD, C. R. Small Groups: Some Sociological Perspectives. San Francisco: Chandler, 1964.

SMITH, P. B. Groups Within Organizations. New York: Harper & Row, 1973.

STEINER, I. D. Group Process and Productivity. New York: Academic Press, 1972.

THIBAUT, J. W., and H. H. KELLEY. The Social Psychology of Groups. New York: John Wiley, 1959.

TOFFLER, B. L. "Occupational Role Development: The Changing Determinants of Outcomes for the Individual". **Administrative Science Quarterly**, September 1981, pp. 396–418.

ZANDER, A. Motives and Goals in Groups. New York: Academic Press, 1971.

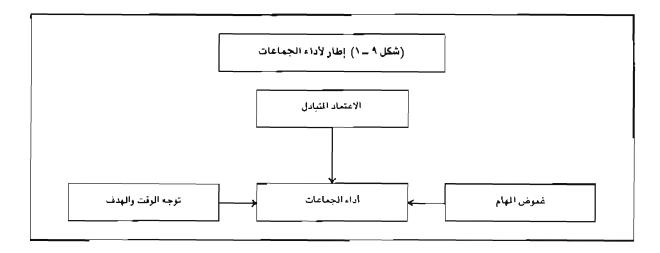
الغمل التاسع

واجه قارى فولمر (Gary Fulmer) :مدير شركة كرين لمنتجات البلاستيك في كولمبوس في بداية الثمانينيات، مشكلة محيرة، فقد بدأت استراتيجية تنويع منتجات خط إنتاج الفنيل (Vinyl) وتشكيلها حسب طلبات الزبائن مع إنشاء مجمع صناعى خاص بالشركة تحسرز نجاحا طيبا في الأسواق. على أن هذه الاستراتيجية تتطلب، من جهة أخرى، زيادة ملحوظة في درجة التعاون والتكامل بين الادارات.

تمثل الحل الذي اختاره فولر في نظام إدارة المشروعات حيث يرأس كل مشروع ــ وفق هذا النظام ــ مدير يكون مسؤولا عن كل ما يتعلق بمنتجه، و يتم اختيار مدير واحد أو مديرين، إلا أنه من المكن أن تشكل المصالح المكتسبة مشكلة أخرى.

لتجاوز هذه المشكلة والتأكد من تعاون الادارات في هذا التنظيم، اختار فولم هوارد بينت (Haward Bennet) للاشراف على كل مديرى المشروع — وبينما سمح بينت للمديرين باتخاذ قرارات فردية، إلا أنه كان حريصا على تقليل الصراعات إلى أدنى حد. يكمن السبب الرئيسي لنجاح بينت في أنه عمل لفترة خمسة وثلاثين عاما مع شركة كرين و يتمتع باحترام الجميع؛ فهو مهندس من حيث إعداده وتدريبه و يلم بالشركة ومنتجاتها إلماما تاما — ومعروف بخبرته الواسعة في مجال تشكيل البلاستيك على مستوى القطر كله — كما أن معرفته بالعاملين في الشركة تمثل عنصرا إيجابيا، وقد أفرز نموذج الخبرة الفنية والمهارات الادارية «والصورة الأبوية» — لكما أن معرفته بالعاملين في الشركة تمثل عنصرا إيجابيا، وقد أفرز نموذج الخبرة الفنية والمهارات الادارية «والصورة الأبوية» —

سيكون التركيز في هذا الفصل على التفاعلات التي تحدث بين مجموعتين أو أكثر ــ سلوك الجماعات. ولا تسلط مادة هذا الفصل الضوء على أهمية سلوك الجماعات بالنسبة للمدير فحسب، بل توفر أيضا الأساس لتناول موضوع التصميم التنظيمي لاحقا.



إطار للأداء في الجماعات:

قد تكون الجماعات المتفاعلة في إدارة كبرى مثل إدارة بحث السوق والمبيعات أو في قسمين منفصلين مثل شؤون العاملين والصيانة. ويتوقف الأداء الجيد للجماعات على عوامل عديدة، من أهمها التنسيق.

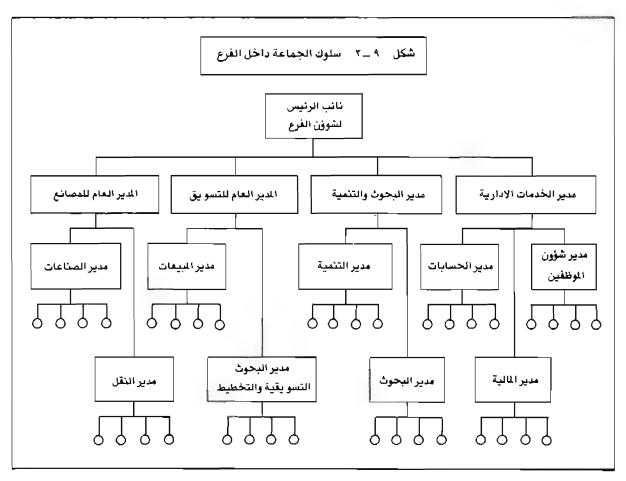
ولتحديد مقتضيات التنسيق، يتعين على المديرين الإجابة على أسئلة محددة:

اولا ممل تحتاج الجماعات فعلا إلى تنسيق؟ بمعنى أخر، هل تعتمد الجماعات على بعضها لتحقيق هدف ما؟ سنطلق على ذلك مفهوم الاعتماد المتبادل.

ثانيا ــما هي أنواع المهام التي تعمل فيها هذه الجماعات؟ سيجيب نقاشنا لغموض المهام على هذا السؤال.

وأخيرا ـ ما هو الاختلاف بين أعضاء الجماعات من حيث التوجه والتجارب السابقة (الخلفية) وطريقة التفكير؟ سيسلط نقاشنا لتوجه الوقت والهدف ـ الضوء على هذه الاختلافات الهامة. و يعرض شكل (٩ ـ ١) هذه العناصر الرئيسية الثلاثة لعملية التنسيق.

لتوضيح مادة هذا الفصل، نفترض أن هناك فرعا لشركة صناعية كبرى (يعرض شكل ٩ ــ ٢ تنظيمة الأساس). يرأس الفرع نائب للرئيس يتبع له مدير عام للتسويق ومدير للبحوث والتطوير ومدير للخدمات الادارية. ولكل من هؤلاء المديرين مديرون أخرون يرتبطون بهم (مثل مدير للتصنيع ومدير للشحن يرتبطان بمدير عام التصنيع وهكذا). و يصلح شكل (٩ ــ ٢) مثالا مستمرأ لسلوك الجماعات في هذا الفصل.



الاعتماد المتبادل:

الاعتماد المتبادل بين مجموعتين أو أكثر هو مدى الحاجة لتنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء، وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل التي تم التعرض لها مرارا وهي: الاعتماد المشترك، والاعتماد المتسلسل، والاعتماد التبادل. ٢

الاعتماد المشترك:

يشير الاعتماد المشترك إلى الحالة التى تكون فيها المجموعات مستقلة نسبيا عن بعضها، إلاأن كلا منها تقدم إسهاما متميزا للمنظمة الأم وتتلقى دعما منها. و يمكن اعتبار مصنع شيفرليه في اوهايو مستقلا عن مصنع كاديلاك في متشجان في كل ما يتعلق بامور تجميع السيارات، ومع ذلك فهناك اعتماد مشترك أو مجمع بينهما لأن كلا منهما يضيف إلى الأرباح الكلية لشركة جنرال موترز.

الإعتماد المتسلسل:

يحدث الاعتماد المتسلسل حينما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعة أخرى. فهناك اعتماد متسلسل بين إدارتي التصنيع والشحن في مثالنا، حيث تمثل مخرجات إدارة التصنيع من المنتجات المصنعة. مدخلا لادارة الشحن.

وهناك قدر من الغموض يرتبط بالاعتماد المتسلسل لا بد من أخذه في الاعتبار يتمثل في أن وظيفة المدخلات (الشحن في المثال السابق) تعتمد على وظيفة المخرجات (التصنيع) للمنتجات المصنعة (الجاهزة) ليتسنى لها أداء عملها. وعليه يلزم إجراء تعديلات عندما تؤدى وظيفة المخرجات بصورة غير مناسبة أو عند العجز في مقابلة توقعات وظيفة المدخلات فاذا تعطلت معدة في عملية التصنيع، فإن تدفق المنتجات سيتوقف و يؤدى إلى توقف العمل، أو عدم الاستفادة من الوقت بالنسبة لفريق الشحن والتحميل.

الإعتماد التبادل:

ينشأ الاعتماد التبادلى عندما تتبادل الجماعات المدخلات والمخرجات. فهناك اعتماد تبادلى بين وظائف هندسة التطوير والتسويق حيث إن مخرجات عملية التطوير اختبار كميات من المنتج الجديد - تمثل مدخلات لوظيفة التسويق إذ أنها تستخدم لاختبار قبول المستهلك للمنتج - أحد المخرجات المحتملة لعملية التسويق - يخدم كأحد المدخلات لهندسة التطوير لاجراء مزيد من التحسينات ومزيد من الاختبارات على المنتج.

يحدث الاعتماد التبادل أيضا بين وظائف التصنيع والتسويق حيث تمثل مخرجات التصنيع كميات كبيرة من المنتج الجديد ــ مدخلات لغملية التسويق - تستخدم في تحقيق مبيعات أكثر للمستهلك، وتخدم المشكلات المتعلقة بجودة المنتج أو طلب المستهلكين لعبوات مختلفة للمنتج ـ مخرجات عملية التسويق _ كمدخلات لعملية التصنيع لأجل القيام بعمل إضافي أو التحقيق فيما يتعلق مثلك المشكلات والطلبات.

و يعرض شكل (٩ - ٣) ملخصا لأنواع الاعتماد المتبادل الثلاثة المذكورة، أما بالنسبة لأداء الجماعات، فينبغى أن ندرك أنه كلما تقدم المرء من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد المتبادل، تطلب الاعتماد المتبادل المزيد من التفاعل، وأصبح من الصعوبة التنسيق لانجاز المهام المطلوبة. أى حينما يتم التقدم من الاعتماد المشترك للاعتماد المتسلسل، ومن ثم إلى الاعتماد التبادلي فلا بد أن يدرك كل شخص أن نشاطات إحدى الجماعات تعتمد على أعمال الجماعات الأخرى، فأداء الجماعات الذن التيجة مباشرة لمدى النجاح في التحكم في الاعتماد المتبادل بين الجماعات وتنسيقه.

شكل ٩ ـ ٣ ملخص لأنواع الاعتماد المتبادل درجة الاعتماد مثال الوصف النوع الجماعات تتبادل مخرجات بعضها عالية ١ ــ العلاقة بين الادراك، التطوير التبادل و بحوث التسويق. ٢ ــ التفاعل بين العمليات والصيانة في شركة طيران محلية. مخرجات إحدى الجماعات ١ ــ العلاقة بين أقسام التصنيع والشحن. المتسلسل متوسطة مدخلات للجماعات الأخرى ٢ ـ العمليات التي تتم في خط تجميع السيارات، الجماعات أو الوحدات مستقلة ١ ــ العلاقة بين أقسام البحوث والشحن. منخفضة المجمع ٢ ـ مصانع منفصلة لمنظمة أو شركة تتفاعل نسبيا عن بعضها إلا أنها تهتم جميعا أر المشترك بالأهداف العامة للمنظمة قليلا.

غموض المهام:

للمديرين في المواقع المختلفة في المنظمات وظائف قد تتماثل من حيث أعمالها اليومية، أو تتضمن مشكلات جديدة ومختلفة كل يوم. فمن المكن تخطيط عملية معالجة البيانات المالية التي يتولاها المديرون الماليون، على سبيل المثال، بحيث لا تكون هناك اختلافات جوهرية في أعمالهم اليومية إلا من ناحية حجم العمل. وقد يواجه مدير الخدمات الفنية للمستهلكين ـ من جهة أخرى ـ مشكلات مختلفة كل يوم اعتمادا على حجم وطبيعة طلبات الزبائن، واستفساراتهم. ولذلك تختلف الوظائف من حيث درجة غموض المهام التي يمكن أن تتخللها خلال فترات العمل. وتختلف درجة غموض المهام تبعا لعاملين هما: وضوح مهام العمل، وبيئة العمل.

وضوح المهام:

هو الدرجة التى تكون عليها متطلبات الجماعة ومسئولياتها من حيث الصياغة والفهم ." و يشير وضوح المهام ببوجه عام _ إلى مدى استخدام الجماعات للأنظمة والاجراءات والسياسات فى توجيه النشاط اليومى لأعضائها. فوضوح المهام بالنسبة لمديرى التصنيع فى مثالنا السابق، كبير نسبيا، ومتى ما تطلب الأمر إجراء تغييرات فى نوعية المنتج أو كميته أو فى صيانة المعدات، فان الاجراءات المقررة تقضى باطلاع المديرين بما يجب عمله حينما يستجد وضع معين أو مشكلة معينة.

لناخذ بالقابل إخصائ البحوث، فعملية تطوير منتج جديد تتضمن عادة معرفة نظرية، ودرجة عالية من الابداع والابتكار في تطوير وتقويم تركيبات مختلفة للمنتج وأنواعه. وعادة لا تتوافر قواعد وخطوات محددة خلال هذه المرحلة إلا أنها تتبلور وتظهر كلما تقدمت مرحلة التطوير. ويتضح من هذين المثالين أن مهام مدير التصنيع تتضمن قدراً محدوداً من الغموض في المهام،فيما تتميز وظيفة إخصائ البحث بدرجة عالية من الغموض في مهامها.

بيئة العمل:

وتتضمن تلك العوامل، داخل المنظمة أو خارجها، التى يمكن أن ثؤثر على مستوى أداء الوحدة أو الجماعة! ومن ضمن المتطلبات التى تتضمنها الأعمال الأساسية لكل الوحدات التنظيمية التفاعل مع الوحدات الأخرى، بعضها داخل المنظمة والبعض الآخر خارجها. فمديرو التصنيع يتفاعلون، في الأساس، مع الوحدات الأخرى داخل المنظمة مثل الحسابات وشؤون الموظفين، إلا أنهم قد يتفاعلون مع وحدات خارج المنظمة الأم مثل موردى المواد الخام وشركات النقل. أما أنماط التفاعل بالنسبة لمدير التسويق فتتم اساسا مع جماعات خارج المنظمة، مع العملاء بالدرجة الأولى، ومع ذلك، فمن المكن أن يكون له قدر كبير من التفاعل مع وحدات أو جماعات داخل المنظمة مثل التصنيع ومعامل البحث.

وتختلف درجة الغموض في المهام تبعا لعاملين في بيئة العمل هما: عدد العناصر أو الوحدات أو الجماعات، وطبيعة البيئة المستقرة أو المتقبة (الديناميمية). فعلى سبيل المثال، تواجه إخصائيي البحث، في مثالنا لتطوير المنتج، درجة عالية من الغموض في مهامهم. فهم لا يتعاملون فقط مع جماعات من خارج المنظمة في بحثهم عن معلومات جديدة، بل يتعاملون مع بيئة علمية متغيرة، حيث تتبادل معلومات عن التطورات العلمية الجديدة باستمرار. وفي الطرف الأخر نجد مديري التصنيع الذين يواجهون قدرا ضئيلا، حيث تتبادل معلومات في المهام حيث إن حجم التفاعلات المحتملة، والتي تحدث داخل المنظمة في أغلب الأحوال، محدودة نسبيا، وأن طبيعة بيئة العمل مستقرة تماما تقريبا.

توجه الوقت والهدف:

يعتاد المديرون الذين يقضون وقتا طويلا في وظيفة معينة على تنظيم أعمالهم بطريقة يمكن التنبؤ بها، و يكيفون أنفسهم مع الأهداف التنظيمية، والأوقات المحددة لانجاز العمل، والأفراد الآخرين بصورة تساعدهم على أداء تلك الوظيفة بفعالية، وكما أشرنا سابقا في الأجزاء الخاصة بالاعتماد المتبادل والغموض في المهام، فإن أنواع المهام المختلفة بتطلب التعامل مع مستويات مختلفة من المغموض، وتتطلب هذه الأنماط المختلفة من المهام والمستويات المتباينة من الغموض تنظيم العمل وتوجيهه في صور مختلفة، هناك أسلوبان محددان لتوجيه العمل يمكن أن يؤثرا على أداء الجماعات هما توجيه الوقت وتوجيه الهدف. أ

يتضمن توجيه الوقت، الفترة الزمنية المطلوبة للحصول على معلومات حول أداء مهمة معينة. ففى مثالنا السابق، يتعامل مديرا الشصنيع والتسويق، مثلا، مع مواقف توفير معلومات مرتدة حول النتائج بصورة سريعة. فبينما يهتم مدير التصنيع بمراقبة الجودة وبيانات الانتاجية كل ساعة، فقد يتركز اهتمام مدير التسويق على التقارير الأسبوعية أو نصف الشهرية لحجم المبيعات.

أما بالنسبة لاخصائي ومهندس التطوير، من جهة أخرى، فتكون لهم اهتمامات ذات مدى طويل لأنه لا يمكن تقديم نتائج ملموسة إلا بعد حل المشكلات الفئية المرتبطة بالمنتج الجديد، وعادة ما تظهر نتائج الأبحاث العلمية في كثير من المنظمات وتعرض في تقارير شهرية، أو ربع سنوية، أو سنوية.

يركز توجه الهدف على مجموعة المهام أو الأهداف التي يتركز اهتمام الأفراد في المنظمات حولها. ولكن يكون المديرون أكثر فاعلية، عليهم تركيز اهتمامهم على الأهداف التي تتصل مباشرة بأعمالهم. في مكن لمديرى التصنيع في مثالنا، أن يركزوا على أهداف تتمثل في تكاليف المواد الخام وتكاليف عمليات التصنيع والتخزين وحجم الانتاج وجودة المنتج المصنع، وتتجه اهتمامات مديرى التسو يق نحو أهداف تشمل حجم وإيرادات المبيعات ونصيب الشركة في السوق وتغلغلها فيه، ورضا الزبائن، فيما يركز إخصائيو

البحث، من جهة أخرى على أهداف تشمل تطوير المعارف العلمية، وتحويل هذه المعرفة إلى تطبيقات عملية محتملة في السوق. وأخيرا، يتجه مهندسو التطوير - في الغالب - نحو تحويل الاكتشافات العلمية إلى منتجات جديدة والتأكد من أن إنتاج السلعة الجديدة يتم في حدود التكلفة التي تؤدي إلى تحقيق مكاسب اقتصادية عندما يتم تصنيعها بحجم كبير.

توضح هذه الأمثلة ثلاثة توجهات: التوجه الفنى الاقتصادى (أى إدارتا التصنيع والحسابات) الذى يتولى مراقبة التكلفة وتطبيق تقنية التصنيع، والسوق (أى مهمة التسويق) و يتعلق باستجابة الزبون لمنتجات المنظمة، والتوجه العلمى (أى مهام البحث والتطوير) المتعلق بالاسهام في المعرفة العلمية.^

أما بالنسبة لسلوك الجماعات، فتكمن أهمية توجهات الوقت والهدف في أنها توفر صيفة للتفاضل. و يعرف التفاضل بدرجة الاختلاف بين الجماعات من حيث الوقت (قصيرة الأجل في مقابل طويلة الأمد)، ومن حيث توجه الأهداف (فنية اقتصادية أم تتعلق بالسوق أم بالمعرفة العلمية). فمثلا تتمايز إدارتا التصنيع والبحوث بشكل واضح فيما تقل درجة التمايز بين إدارتي البحوث والتطوير، من جهة أخرى.

يعرض شكل (٩ $_{-}$ ٤) ملخصا لعينة من خصائص المجموعات الواردة في شكل (٩ $_{-}$ ٢).

أداء الجماعات:

تجدد عوامل التنسيق الثلاثة بين الجماعات الاعتماد المتبادل وغموض المهام والتمايز (في توجهات الوقت والهدف).

ثلاثة متطلبات إدارية للتنسيق يمكن أن تؤثر على نوعية أداء الجماعات:

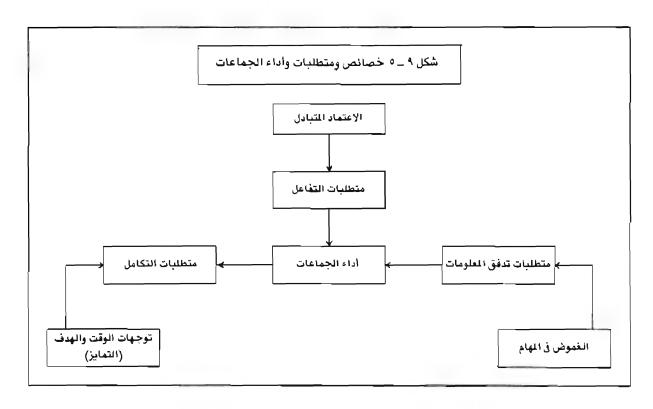
اولا: يؤثر نوع الاعتماد المتبادل بين الجماعات على طبيعة متطلبات التفاعل. ولا تشمل متطلبات الثفاعل تكرار ونوعية التفاعل المطلوب لانجاز العمل فقط بل وعدد المستويات أو الأفراد المطلوب تفاعلهم مع نظرائهم من الجماعات الأخرى. وتتزايد متطلبات التفاعل كلما انتقل الاعتماد المتبادل.

اعات	, لخصائص الجما	، ۹ ـ ٤ ملخص	شكر

توجهات الوقت والهدف	درجة الغموض في المهام	الإعتماد المتبادل	لجموعة
الوقت: المدى الطويل	قيالد	ــ اعتماد تبادلي مع التطو ير	البحوث
الهدف: العلم		داعتماد متسلسل مع بحوث السوقي.	
		ــاعتماد مشترك مع الشحن.	
الوقت: المدى الطو يل	معتدلة إلى عالية	ــاعتماد تبادلي مع بحوث السوق	التطوير
الهدف: علمي وفني اقتصادي		ــاعتماد متسلسل مع التصنيع	
		ــ اعتماد مع الشحن	
الوقت: المدى المتوسط	معتدلة	_اعتماد تبادلي مع بحوث السوق	لبيعات
الهدف ؛ السوق		_اعتماد متسلسل مع التصنيع	
		ــ اعتماد مشترك مع شؤون الموظفين	
الوقت : الدى القصير	منخفضة	ــ اعتماد تبادلي مع الحسابات	لتصنيع
الهدف: فنر اقتصادي		_ اعتماد متسلسل مع الشحى	
		ــ اعتماد مشترك مع البحوث	

ثانيا: تؤثر درجة الغموض في مهام جماعة أو أكثر من الجماعات المتفاعلة على مقدار متطلبات تدفق المعلومات بين المجموعات، ١٠ وحجم ونوعية المعلومات والا تصال الواجب معالجتها من قبل الجماعات. ونتوقع قرب نهاية العام المالي، أن يتدفق قدر كبير من المعلومات من إدارة الحسابات إلى كل الادارات العاملة الأخرى (مثل إدارة التصنيع مثلا).

اخيرا يبرز توجه الوقت والهدف (أي التمايز) مفهوم متطلبات التكامل. فالتكامل هو درجة التعاون أو العلاقات المنظمة المطلوبة والتى يتم تحقيقها بين الجماعات المتفاعلة المختلفة في المنظمة، ففي المراحل الأولى لعملية تطوير المنتج، هناك درجة عالية من التمايز بين وحدة البحوث ووحدة التسويق، بسبب الاختلافات في توجه الوقت (طويلة المدى في مقابل قصيرة المدى)، وتوجه الهدف (العلم في مقابل السوق)، ولتحقيق مستوى عال من الأداء الجماعي بين هاتين الوحد تين في تلك المرحلة المبكرة من تطوير المنتج، يلزم أن يكون هناك درجة عالية من التكامل تتكافأ مع المستوى المطلوب من الأداء. يعرض شكل (٩ _ ٥) العلاقة بين خصائص الجماعات ومتطلباتها والأداء.

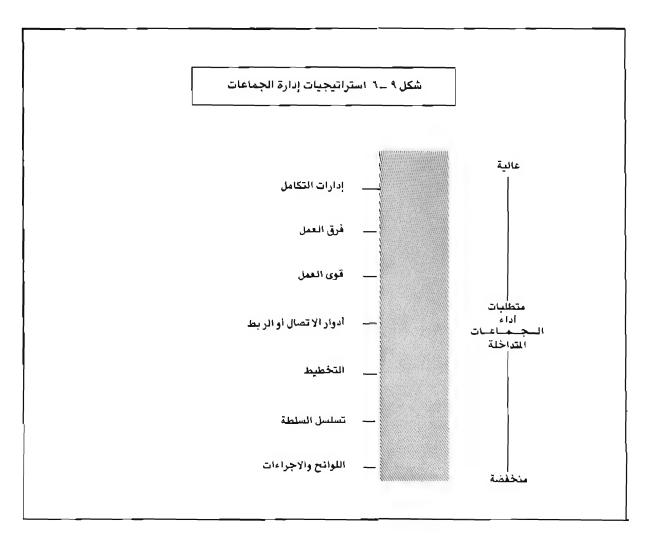


تحدد متطلبات التنسيق الادارى الثلاثة الصعوبات التى يمكن أن تواجه الدير في تحقيق التنسيق الفعال وبالتالى، تحقيق مستويات عالية من أداء الجماعات. فعلى سبيل المثال، تصادف الجماعات المتفاعلة ذات متطلبات التفاعل المحدودة (اعتماد متبادل مشترك)، ومتطلبات محدودة لتدفق المعلومات (درجة منخفضة من الغموض في المهام)، والمستوى الأدنى من الحاجة للتكامل (حد أدنى من التباين في توجهات الوقت والهدف)، أقل قدر من الصعوبة في تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى. وعلى العديدة (اعتماد تبادلى)، ومتطلبات متعددة للمعلومات (درجة عالية من الغموض في المهام)، وتتطلب مستويات عالية من التكامل (درجة عالية من التباين في توجهات الوقت والهدف) قدرا أكبر من الصعوبة في تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى. سئتناول في القسم التالى الاستراتيجيات الادارية المختلفة للنهوض بمستوى

استراتيجيات إدارة الأداء الجماعي:

يتوافر للمديرين عدد من الطرق التي يمكن أن تكفل لهم مستوى عاليا من الأداء الجماعي. و يبرز شكل (٩ ــ٦) سبع طرق. ممكنة لادارة الأداء الجماعي. `` ولا يمكن أن تكون قائمة استراتيجيات إدارة الجماعات هذه شاملة ونهائية بأي حال من الأحوال وإنما تم اختيار هذه الطرق السبعة على أساس تكرار استخدامها في مختلف أنواع المنظمات.

تم ترتيب استراتيجيات إدارة الجماعات في خط متصل واحد يعكس المتطلبات المتزايدة للتنسيق (أي متطلبات التفاعل + متطلبات عدفق المعلومات + متطلبات التكامل). يمثل الخط المتصل درجات أو مستو يات الالتزام، والموارد التي توفرها المنظمة لتوجيه الاداء الجماعي بفعالية. كما يبرز الخط المتصل الاستراتيجيات المناسبة لمتطلبات مختلف مستو يات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل. وأخيرا، في حالة المتقدم من أدنى الخط المتصل (الأنظمة) إلى أعلاه (إدارات التكامل)، يمكن استخدام الاستراتيجية التي سبق اتباعها إلى جانب الاستراتيجية الجديدة في إدارة سلوك الجماعات: أي إذا اعتمد المدير على تخطيط أساليب لتوجيه العلاقات بين الجماعات، فمن المحتمل أن يعتمد أيضا على استخدام التسلسل الهرمي والأنظمة. وسنواصل استخدام شكل (٩ ـ ٢) لتوضيح الاستراتيجيات المختلفة لادارة الجماعات.



الأنظمة والإجراءات:

تتمثل أبسط الطرق لادارة أداء الجماعات في التحديد المسبق للنشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من قبل أعضاء الجماعة عن طريق الأنظمة والاجراءات. ٢٠ و يعلم الموظفون الذين يتفاعلون مع بعضهم أن هناك مجموعة محددة من الاجراءات أو الخطوات التي ينبغي اتخاذها في حالة نشوء أوضاع معينة. فعلى سبيل المثال، تعرف إدارة التغليف والشحن أنه في حالة قيام إدارة التصنيع بتعفير عملية التصنيع من منتج متوسط الجودة إلى منتج عالى الجودة في الساعة العاشرة من صباح كل يوم، يلزمها أن تستخدم حاويات وبطاقات وصف مختلفة بالنسبة للمنتج الجديد، و بذلك يكون هناك تفاعل قليل أو حتى معدوم؛ إذ أن الاجراءات توضع التصرفات اللازمة مسبقاً.

تكمن الميزة الأساسية للأنظمة والاجراءات في أنها تغنى عن الحاجة للتفاعل والتدفق المستمر للمعلومات بين الجماعات أو الموحدات، كما أنها توفر سبل الاستقرار بالنسبة للمنظمة، فقد يبقى الموظفون في المنظمة أو لا يبقون، لكن الاجراءات باقية لتنظيم التفاعلات المستقبلية. ١٢

من ناحية أخرى فان الأنظمة والاجراءات أساليب محدودة لادارة أداء الجماعات؛إذ أنها قابلة للتطبيق في حالة إمكانية التنبؤ بالنشاطات المتى بين الجماعات مسبقا وحينما يكون في الامكان الحصول على الاستجابات أو التصرفات المطلوبة. أما في حالة وجود درجة عالية من الغموض في المهام، و بالتالي زيادة في متطلبات تدفق المعلومات بين الجماعات، فقد تثبت الأنظمة والاجراءات عدم كفايتها كاستراتيجية لادارة الجماعات.

تسلسل السلطة :

حينما تثبت عدم كفاية الأنظمة والاجراءات في الأداء الفعال للجماعات يصبح استخدام التسلسل الهرمي، أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك، الاستراتيجية الرئيسية لادارة الجماعات. فحينما تنشأ مشكلات بين إدارتي التصنيع والشحن ــ مثل عدم وجود كمية من البضاعة تكفي لتحميل شاحنة على سبيل المثال ــ تعرض المشكلة على مدير عام إدارة التصنيع لحلها.

يقوم الافتراض الأساسي لاستخدام السلطة أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك كاستراتيجية لادارة الجماعات على أساس أن المديرين في المستوى الأعلى يتمتعون بالنفوذ والسلطة لا تخاذ القرارات الفردية اللازمة. ومع ذلك، فان لهذه الطريقة كما لطريقة الأنظمة والإجراءات، محدداتها. حيث إنه كلما زادت متطلبات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل، استنفد حل هذه المشكلات المتعلقة بالعلاقات بين الجماعات كل وقت المدير، وأصبح الوقت المخصص للمسائل العاجلة مثل تخطيط إنشاء مصنع جديد محدودا جدا. وعادة ما تبرز صعو بات إضافية في حالة نشوء مشكلات بين وحدتين منفصلتين، مثل إدارتي الشحن والمبيعات، و بهذا يصبح الرئيس الأعلى المشترك، نائب الرئيس للفرع، هو المحكم الوحيد في المشكلات اليومية (للفرع).

التخطيط:

حينما يتعذر التحكم في المشكلات بين الوحدات أو الجماعات المتفاعلة عن طريق الأنظمة والاجراءات أو تسلسل السلطة، تتجه المنظمات إلى استخدام تخطيط النشاطات وضع الأهداف التي يمكن أن تؤدى إلى إنجاز المهام. ١٠

لناخذ مثالا: إنشاء مصنع جديد. تشترك الجماعات المختلفة المتفاعلة ذات الاعتماد بينها في أعمال مثل نصب إطار المبنى وتركيب ما يتطلبه المبنى من مرافق ومعدات كهربائية والآلات والمعدات الصناعية وربط خطالمواد الخام بخط الانتاج. لتجنب التفاعل المستمر بين هذه الجماعات، توضع خطط بحيث تؤدى كل جماعة أو وحدة مهمتها في فترة زمنية محددة و يكون لكل جماعة وحدة من الاهداف لعدد محدد من ساعات العمل في الانشاء وتسليم معدات البناء، وتاريخ محدد لانجاز مهامها.

هناك عبلاقات محددة بين الجماعات، قابلة لاستخدام التخطيط فيها، بينما تتصف نشاطات جماعات أخرى ــ من جهة ثانية ــ بامكانية استخدام الخطط في توجيه بعض التفاعلات فقط وبناء على ذلك، يتعين على هذه النشاطات تطوير واستخدام استراتيجيات أخرى لتوجيه وإدارة تفاعلاتها.

السلوك في المنظمات

شركة باراماونت للانتاج السينمائي (Paramount Pictures)

كانت شركة باراماونت للانتاج السينمائل تنعم بالنجاح خلال فترة بداية ومنتصف الثمانينيات حيث أصبحت، بسبب نجاح مسلسلاتها التلفزيونية، إحدى أكثر الشركات الرابحة في مجال الترفيه.

بدأت الشركة الأم (Gulf and Western) تحس أن تكاليف إنتاج وتوزيع الأفلام قد بدأت تأتى على مزيد من الأرباح التى تعود عليها من قسم إنتاج مواد التسلية. وقد أدى الصراع بين مديرى قلف و ويسترن من جهة، ومديرى باراماونت للانتاج السينمائى من جهة أخرى، إلى الاستقالة المفاجئة للمديد من مديرى باراماونت الكبار. وتبع ذلك سلسلة من الظروف الحرجة لمدة ثلاث سنوات مع غياب الانتاج الفنى الناجح، والأرباح المنخفضة للشركة.

ظهر على مسرح الأحداث فرانك مانكوسو (Frank Mancuso) كرئيس جديد لباراماونت. وما يميز ما نكوسو ــ بخلاف مهاراته في مجال التسويق ــ هو أسلوبه الادارى المنضبط، ورغبته الأكيدة في إعادة باراماونت لمستوى نجاحها السابق. وقد انصب اهتمامه على جمع الوحدات لتعمل سويا في انسجام، خاصة في مجالات الانتاج والتسويق والتوزيع، ووضع سياسة الباب الفتوح للمساعدة في تحقيق ذلك.

يبدو أن أسلوب ما نكوسو الجديد قد صادف بعض النجاح حيث تم مناقشة نص أحد الافلام الذي يستند إلى إحدى القصص المنشورة في أحد أعداد مجلة كاليغورنيا - عن الطلبة الحربيين في الدفاع الجوى، من قبل كتاب السيناريو والمخرجين ومندو بي التوزيع لفترة دامت عدة أشهر. ولشقته الكبيرة في هذه القصة، قام أحد المخرجين بأخذ النص وتسليمه لمانكوسو ليطلع عليه. قرأ مانكوسو السيناريو وأصبح بطلا للقصة وتم إنتاج الفيلم وتوزيعه على نطاق واسع في ديسمبر ١٩٨٦ بعنوان «المدفع المتطور» (Top Gun).

المصدرة

Laura Landro, "The Movie: 'Top Gun' and Deft Management Revive Paramount". The Wall Street Journal, July 14, 1986, p. 1.

شكل ٩ ـ ٧ دور الاتصال نائب الرنيس للفرع مدير عام البحوث والتطو ير مدير عام التسويق مدير بحوث مدير المبيعات الميدانية مدير البحوث مدير التطوير السوق والتخطيط 7 7 7 4 6 9 9 Y 4 أدورالاتصال

أدوار الا تصال أو وظائف الارتباط:

عندما يزداد عدد التفاعلات، وينمو حجم المعلومات المتبادلة بين وحدتين أو جماعتين فاكثر، يصبح من اللازم القيام بدور متخصص لمقابلة هذه المتطلبات، وقد أطلق على هذا الدور بباختلاف مدلولاته اسم اتصال أو ربط ، وأكثر رسمية أطلق عليه (محور الارتباط الداخلي). " "

و يمكن تحديد دور للاتصال أو الارتباطبين أعمال البحوث التطبيقية وبحوث السوق في المثال الموضع في شكل (٩ – ٢). و يتضع ذلك أيضا في شكل (٩ – ٧) حيث يعمل الأفراد القائمون بهذا الدور على توفير الاتصالات الجانبية، وتسهيل التفاعل بين الدائرتين في عدة مجالات. و يتمثل أحد المجالات الهامة في تنسيق النشاطات الموجهة نحو التحقق من احتمالات المنتج الجديد الذي تقوم وحدة البحوث التطبيقية بتطويره. فقد يساعد التفاعل المؤثر الذي يوفره دور الاتصال المنتج من الانتقال إلى مرحلة التطوير بصورة أسرع أو يدفع إخصائيي البحث التطبيقي إلى مراجعة عملهم في ضوء التقويم السابي الذي قدمته وحدة بحوث السوق. وفي كلتا الحالتين يمكن اتخاذ قرارات بشأن المنتج الجديد مبكرا أكثر منه في حالة عدم قيام دور الاتصال.

وتخدم ادوار الاتصال او الربطبين الحدود عددا من الأغراض في المنظمات: اولا، يمكن أن تسهل هذه الأدوار عملية تدفق المعلومات بين وحدتين متفاعلتين أو اكثر. وعادة ما يحدث تدفق المعلومات بين وحدتين بالطرق الرسمية، التى تأخذ وقتا أطول، مثل المذكرات والاجتماعات الرسمية، فيما يوفر دور الاتصال وسيلة غير رسمية، يمكن أن تختصر الوقت المطلوب لتدفق المعلومات بصورة دقيقة. ثانيا ببما أن التفاعل يحدث بصورة متكررة، فإن الشخص الذي يتولى الاتصال يكون ملما تماما بطبيعة عمل الجماعات المتفاعلة. و يمكن أن تسمح هذه المعرفة للشخص الذي يقوم بالاتصال بالمساعدة في تنسيق النشاطات المعقدة المتعددة وتوفر للجماعات المتفاعلة فرصة فهم كل منها لأعمال ومسئوليات الجماعة الأخرى واطلاع كل منها على تطور العلاقات بين الجماعات والقرارات اليومية المتخذة.

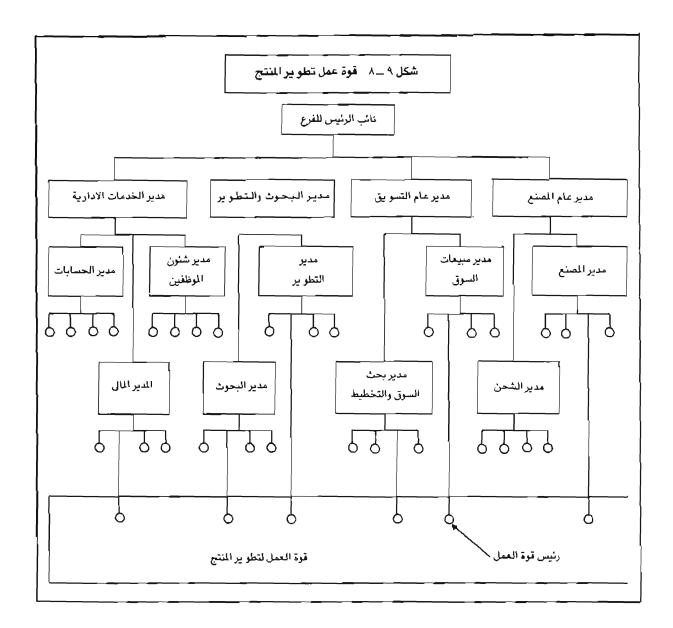
يمكن أن ينشأ عن استخدام المنظمات لاستراتيجية دور الاتصال في إدارة أداء الجماعات عدد من النتائج السلبية: أولا قد يكون لمارسة دور الاتصال آثار سلبية على الأفراد الذين يشغلون هذه الوظيفة إذ توصلت بعض الدراسات إلى أن شاغلي وظائف الاتصال يعانون من علل وظيفية في الأدوار مثل المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي والتعارض في الأدوار، ودرجة عالية من الغموض في الدور. ١١

ثانيا ـمن العوامل التي تحد من فعالية العلاقات بين الجماعات، قدرة موظف الاتصال على معالجة التفاعلات وتدفق المعلومات بين الأطراف المتفاعلة. زيادة على ذلك، كلما أصبحت التفاعلات وتدمق المعلومات بين الجماعات أكثر تعقيدا، زاد عدد الأفراد الذين يمارسون دور الاقتصال، مما يؤدى بهم إلى الانصراف عن مهامهم الأساسية. وفي حالة نشوء وضع كهذا، تبدأ المنظمات في البحث عن طرق أخرى لتوجيه أداء الجماعات.

قوى أو مجموعات العمل:

حينما تصبح التفاعلات أكثر تعقيدا، مثل تزايد عدد الجماعات المتفاعلة بحيث يتجاوز جماعتين أو ثلاثا، يصبح عبء التنسيق أو المقدرة على اتخاذ القرارات بالنسبة لدور الاتصال ثقيلا، و يتمثل أحد أسائيب معالجة هذه المسالة في تكوين قوة عمل مؤقتة تتكون من ممثلين لكل المجموعات المتفاعلة واحد أو اكثر من كل مجموعة وتبقى قوة العمل قائمة ما دامت المشكلة ماثلة، وحينما يتم التوصل إلى حل لتلك المشكلة يعود أفرادها إلى مزاولة أعمالهم العادية. "

لنفرض على سبيل المثال، أن مشكلة ما نشأت مع عملاء أحد الأقسام بشأن جودة المنتج. و بما أن هذه المشكلة لم يسبق التعرض للها من قبل، يقوم نائب الرئيس للفرع بتكوين قوة عمل لدراسة المشكلة، واقتراح الحلول الممكنة لها. تتكون المجموعة من ممثلين لكل من الوحدات الآتية: التصنيع، والشحن، والمبيعات، والبحوث، والتطوير. يعهد لهذه المجموعة، الموضحة بشكل (٩ _ ٨)، بمهمة تحديد مصدر مشكلة الجودة، وتحديد واختيار الحلول البديلة لها وتنفيذ الحل الذي يتم اختياره. وعندما تتم معالجة المشكلة تحل المجموعة، ويعود كل عضو فيها إلى مجموعته الأصلية.



الفرق:

الفرق، وتشابه قوى العمل، عبارة عن مجموعة من الأفراد تستخدم لادارة نشاطات الجماعات في حالة وجود أكثر من وحدتين أوثلاث وحدات تتفاعل مع بعضها. وتتمثل الصفة المميزة لفكرة الفريق في أنه يركز بوجه عام على مشكلات طويلة الأمد مما يستدعى تعيين الأفراد بصفة دائمة نسبيا في الفريق ـ و يتولى أفراد الفريق مسئولية مزدوجة: واحدة تجاه الوحدة التنفيذية التي ينتمون إليها أساسا، والثانية تجاه الفريق، وعندما ينجز الفريق مهمته يعود كل فرد فيه إلى مهامه التنفيذية الرسمية.

و يعرض شكل (٩ – ٩) مثالا لاستخدام فرق العمل في مصنع للطائرات،حيث يتم تكوين الفرق لتعمل في الأجزاء الرئيسية للطائرة (مثل أجنحة الطائرة بوينغ ٧٥٧). يسحب الاختصاصيون أصحاب المهارات العالية والمديرون من كل إدارة من الادارات التنفيذية بالشركة، ويتم تعيين أحدهم رئيسا للفريق. لتسهيل عملية التفاعل، يمكن وضع كل فريق في كل قسم منفصل من أقسام المصنع.

السلوك في المنظمات استخدام فرق العمل في شركة (بيت لحم) للحديد

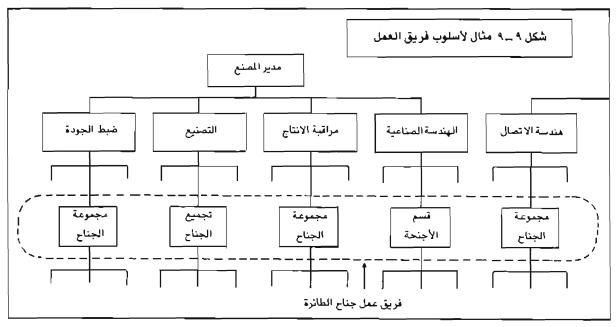
حينما يلتقى مديرو شركة بيت لحم للحديد في محادثات غير رسمية ، يطلق على هذا اللقاء «اجتماع البيتزا الباردة» إشارة للاجتماع الذي تم بين مجموعة من مديري شركة بيت لحم وممثلين لسبعة عشر بنكا استمر لدة ٢٢ ساعة تتخللها فترات قصيرة تناول فيها المجتمعون فطيرة البيتزا. وكانت النتيجة النهائية لذلك الاجتماع التوصل إلى أكبر صفقة مالية تتيح للشركة الحصول على مبلغ يصل إلى ٥٤٠ مليون دولار لاجراء التحسينات المطلوبة في مصانع الحديد. كما ركز الاجتماع أيضا على الأساليب الادارية الحديثة التي تبنتها الادارة المالية للشركة مؤخرا.

تدفع حالة الاضطراب التى تعانى منها صناعة الحديد والنشاط المالى المديرين إلى البحث عن طرق عديدة لادارة عملياتهم والعاملين معهم. وقد شجعت الأسعار المتقلبة للغوائد على القروض والحاجة إلى رأس المال بالنسبة لشركات الحديد على الاسراع في اتخاذ القرار، مما دفع بعدد من المؤسسات، بما فيها شركة بيت لحم، إلى حل الهياكل التنظيمية الجامدة والتى كانت تفصل بين إداراتها بصورة تجعل من كل منها مملكة صغيرة قائمة بذاتها.

أما المديرون الماليون لشركة بيت لحم، فغالبا ما يعملون في فرق عمل مكونة من الادارات المختلفة العمل لانجاز مهام محددة مثلما يبين لنا المثال السابق. يتكون الفريق من ستة أشخاص مع ممثلين للادارة المائية والادارة الهندسية والقانونية والحسابات. و يمنع الفريق، الذي يكون عادة برئاسة أحد مديري الشركة الكبار، صلاحيات (ومسئولية) كاملة لا تخاذ قرارات هامة. يقوم أعضاء الفريق بتحليل البيانات المتوافرة وأحيانا يقومون بجمع بيانات بطريقتهم الخاصة، والوصول إلى إجماع حول الاستراتيجية التي يتم اختيارها. وفي حالات كثيرة تبقى مهمة تنفيذ القرارات التي اتخذها الفريق من مسئوليته. و بعد فراغ الفريق من مهمته يعود أعضاؤه إلى إداراتهم الأساسية ولكن لفترة قصيرة فقط (حيث يعودون إلى العمل في فرق مرة أخرى)، لقد أصبح أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات في شركة بيت لحم جزءاً من إدارتها لذلك تجد بعض مديريها يعملون في أكثر من عشر فرق في وقت واحد.

T. FO' Boyle: "Steel Companies Give Their Finance Staffs More Prominent Role in Solving Problems", The Wall Street Journal, August 8,1984, p. 33.

ماخوذمن:



J. Galbraith; "Designing Complex Organizations", Reading, Mass: Addison-Wesley, 1973.

المصدر:

إدارات التكامل:

كلما ازداد حجم متطلبات التفاعل وانسياب المعلومات والتكامل، تضاعف عدد وحجم العلاقات بين الجماعات إلى قدر يتجاوز طاقة الخطط أو قوى العمل أو فرق العمل. وتجاوبا مع أوضاع كهذه، تسعى المنظمات إلى وضع أساليب أكثر استمرارية ورسمية تقوم على أساس السلطة وتمثل الآفاق التريزاها المدير العام .^ وتعرف هذه الأساليب بادارات التكامل.

تتكون إدارة التكامل ـ من حيث تنظيمها الأساسى ـ من شخص واحد بمسمى محدد مثل مدير المنتج، أو مدير المشروع، أو مدير الصنف، أو مدير المجموعة. ونادرا ما يشرف هؤلاء المديرون على أعمال فعلية تتطلبها التفاعلات بين الجماعات، إلا أنهم مسئولون بوجه عام عن التكامل الفعال لنشاطات هذه الجماعات، و يكتسبون سلطة اتخاذ القرار من ارتباطهم المباشر بوظيفة إدارية عليا، يرفعون إليها تقاريرهم.

حينما تتعقد العلاقات بين الجماعات أكثر وأكثر، خاصة في الحالات التي تتعدد فيها قرارات الجماعات و يكون لها أثر كبير في المنظمة ككل، تتجه المنظمات إلى زيادة أهمية إدارة التكامل بزيادة سلطاتها بطريقتين :أولا، بتعيين عدد من المرؤسين أو الاخصائيين في الاخصائيين في مجموعهم إدارة فعلية للتكامل. وقد يكون هؤلاء المرؤوسون إخصائيين في مجالات محددة، مثل بحوث السوق، أو التحليل المالي. والطريقة الثانية لتوسيع سلطات إدارة التكامل تتمثل في إعطائها فرصة التأثير في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطات الجماعات. و يمكن تحقيق ذلك باشراك إدارة التكامل في أي قرار تتخذه أي وحدة تنفيذية أو بأن تكون لها سلطة البت في نظام الموازنات المالية. "

تمثل إدارة التكامل أكثر الأساليب تطورا ومنهجية لادارة العلاقات بين الجماعات في المنظمات. و يتطلب المستوى الأعلى من التطوير إعادة التنظيمي في الفصول: السادس عشر، والتطوير إعادة التنظيمي في الفصول: السادس عشر، والسابع عشر، والثامن عشر.

ملخص: يعرض شكل (٩ _ ٠٠) ملخصا لطرق أو استراتيجيات إدارة وتوجيه أداء الجماعات. وكما يشير هذا الجدول، فأنه كلما ازدادت التعقيدات في متطلبات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل، تركز اهتمام المنظمة على مسلكين: (يادة في عدد العاملين المشاركين في مجال إدارة العلاقات بين الجماعات، والتحول من الأساليب الادارية غير الرسمية إلى أساليب أكثر منهجية. ولا يتوقف تحقيق مستوى عال من الأداء فقط على اختيار استراتيجية إدارية معينة بل وعلى مدى التزام المنظمة بالعمل على تطوير العلاقات بين الجماعات أيضا. وقد يستلزم اختيار أساليب مثل فرق العمل وإدارات التكامل أن تحيد الادارة عن فلسفة المنظمة، العاملين وقلب على أنه قد يكون لهذا الانحراف عن فلسفة المنظمة انعكاسات سلبية على أجزائها الأخرى كاضعاف درجة مشاركة العاملين وقلب ميزان القوى وإحداث صراع بين الوحدات التنظيمية. وسيتم تناول اثنين من هذه الانعكاسات ـ السلطة والصراع ـ في الفصل الذي يلي.

تطبيق مفاهيم سلوك الجماعات:

بما أن البيئات التى تعمل فيها المنظمات فى تحول واضطراب مطردين، فان المديرين يسعون باستمرار إلى إيجاد طرق أكثر فاعلية لتجميع موارد المنظمة بغرض مقابلة تحديات التغيير التى يواجهونها، و يسلم المديرون غالبا بامكانية تطبيق المفاهيم التى تم تناولها فى هذا الفصل (مثل أدوار الاتصال وقوى العمل والفرق ووحدات التكامل) على تلك المواقف.

سنتناول في هذا الجزء الأخير من هذا الفصل ثلاثة تطبيقات للمفاهيم السلوكية للجماعات تستخدم في أحوال كثيرة وتشمل: الجماعات المقدامة، ولجان إدارة الحاسب الآلي، ولجان السياسات العامة.

الحماعات المقدمة:

دائما ما تواجبه الصناعات التى تعمل في مجال التقنية المتطورة والسلع الاستهلاكية بالحاجات المتغيرة للأسواق. و يمكن أن تقف تعقيدات وحجم المنظمة والأنظمة والسياسات المتبعة فيها عقبة أمام الاستجابات الفاعلة للمنظمة لهذه الحاجات. وفي الواقع، تمثل نشاطات المنظمة الداخلية وسياساتها عائقا أمام مقابلة السوق.

شكل ٩ _ ١٠ استراتيجيات توجيه أداء الجماعات

بــيــــان	الاستراتيجية
يتم تحديد النشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من الجماعات المتفاعلة مسبقاً. يعرف العاملون التصرف و الفعل	١/ الإنظمة
الواجب اتباعه في حالة نشوء مواقف معينة. تتصف الانظمة بأنها استراتيجية محدودة إذ أنها لا تستطيع أن تحدد كل	والاجراءات
التصرفات مسبقا.	
حينما تثبت الأنظمة والاجراءات عدم صلاحيتها كاستراتيجية لادارة الجماعات يتجه التركيز إلى تسلسل	٢/ تسلسل السلطة
السلطة أو الرئيس الأعلى المشترك، وتتصف هذه الاستراتيجية بالقصور حيث إن حل مشكلات الجماعات يستنفد كل وقت	
مدير الادارة العليا.	
يتم تحديد الأهداف والغايات لتفاعل الجماعات. لهذه الاستراتيجية فعالية محدودة بسبب التعقيدات	۲/ التخطيط
المرتبطة بعملية التفاعل وصعوبة تحديد أنماط التفاعل المستقبلية بالتفصيل مسبقا.	
دور متخصص وغير رسمي بوجه عام ينشأ بغرض نقل العلومات الحيوية وتنسيق نشاطات	1/ أدوار الاتصال
المجموعات، هناك بعض العلل الوظيفية، مثل تعارض الأدوار التي قد تؤثر في سلوك موظفي الاتصال.	او الارتباط
يتم تجميع أعضاء مختارين من الجماعات التفاعلية لتكوين قوة عمل. تقوم قوى العمل بوجه عام،	٥/ قوى العمل
بتنسيق النشاطات بين الجماعات لفترة محددة من الزمن، وبذلك فهم مؤقتة. كما ينحمر دورها في تقديم	
المشورة فقط على أن يتم اتخاذ القرار النهائي من قبل مديري المستو يات الأعلى.	
تماثل قوى العمل لكنها تدوم لفترة أطول، ومن المكن أن تمنع سلطة اتخاذ القرار.	٦/ فرق العمل
توفر استراتيجيات اساسية لتوجيه أداء الجماعات،وعادة ما يرتبط مدير الادارة بجهات إدارية عليا و يمنح سلطات	٧/ إدارات التكامل
أوسع لاتخاذ القرارات وتتمتع إدارته بمسئوليات استشارية ومالية كبيرة.	

لمواجبها قدره المشكلة المتفاقمة، قامت كثير من المنظمات بتكوين وحدات لفرق المجموعات المقدامة أو المخاطرة أو مجموعات التغيير.

ومجموعة التغيير كفكرة تقوم على مفهوم تجارى، هى في الأساس قوة عمل رسمية تتكون من أعضاء ينتمون لمجالات عمل مختلفة داخل المنظمة يعهد لها بالبحث عن فرص للتوسع في شكل منتجات أو خدمات جديدة ته بالرغم من أنهم يثيرون مشكلات جديدة بالنسبة للادارة إلا أنهم يقومون. في نفس الوقت. بتحديد فرص جديدة لتخطيط (نشاطات) الجماعات الصغيرة، والتطوير المجذري لنتج جديد، واختراق أسواق جديدة أو إدخال خدمة جديدة، والتوسع في إمكانيات الربح بالنسبة للمنظمة في المدى القريب والمستقبل البعيد.

وعلى الرغم من وجود اختلافات حول صيغة مجموعة المخاطرة المقدامة من المنظمات، إلا أن هذاك خصائص رئيسية لتلك المجموعات: "

او٧ _ تركز المجموعات المقدامة على هدف مفود وموحد لتخطيط (وأحيانا تنفيذ) دخول المنظمة في مجال عمل مربح، أو خدمة جديدة مربحة.

ثانيا _يتم تكوين أغلب هذه المجموعات، إن لم تكن كلها، من الخبراء والمديرين نوى المهارات العالية من الوحدات التنفيذية المختلفة في المنظمة تحت رئاسة مدير واحد لفترة من الزمن, وتتميز هذه المجموعات، بوجه عام، بصغر حجمها من البداية وعادة ما يكون مدير المجموعة مسؤولا أمام موظف تنفيذي من مستوى الادارة العليا مما يتيح للمجموعة القدر اللازم من الحرية والصلاحية. ثالثا _ تتميز المجموعات المقدامة بأنها عملية وتكرس جهودها لاحداث التغيير، وتكمن مبررات بقائها في قيامها بعمل إبداعي وسد حاجات متجددة.

اخيرا، قد تصلح مجموعة المخاطرة كأساس للتدريب الادارى، كما تهبىء الفرصة للتعرف على المديرين، وتنميتهم نظرا لما تتمتع به من حرية في ممارسة نشاطاتها و وضوح أهدافها وخطط عملها.

تمثل شركات داو للكيماويات وجنرال اليكتريك ومونشانتو وويسنغهاوس وسيلانيزويونين كاربايد بعضا من مجموعة المنظمات التى قامت بتكوين مجموعات المخاطرة لتخطيط مشروع الدخول في أعمال جديدة. كما كانت تعمل في شركة منيسوتا للتعدين والتصنيع على الأقل ٢٤ مجموعة مقدامة في أن واحد، انبثق عن نشاطست منها قيام ستة فروع جديدة للشركة. كذلك اتبعت شركة دو بوئت أسلوب المخاطرة حيث نجد ما بين ثلاثين وخمسين فريقا للتطوير يعمل في وقت واحد. فيما قامت شركة جنرال ميلز بتضمين فلسفة العمل بأسلوب المخاطرة في تركيبتها الرسمية مثل «إدارة المجالات الجديدة» التي منحت صلاحية البحث عن فرص جديدة لأعمال الشركة ودراستها وتطويرها.

تتميز مجموعات المخاطرة بأنها تطبيق عمل مفيد للمبادىء السلوكية للجماعات، ومع نلك فهي لا تخلو من مشكلات خطيرة، خاصة بعد فراغها من مهامها:

واول هذه المشكلات مسالة تسريح أعضائها، إذ يمكن أن يعود الأعضاء إلى مجموعاتهم الأصلية، أو يلتحقون بمجموعة أخرى حديثة التكوين، أو يبقون معا و يكونون نواة لقسم جديد يتولى مسؤولية المنتج الذى تم تطويره، أو خط الانتاج الجديد. وتفضل كثير من المنظمات هذا البديل الأخير لأن خبرة مجموعة المخاطرة تساعد خط الانتاج الجديد أن يقف على قدميه. كما أنها تساعد على إجراء تنقلات المديرين والموظفين إلى مواقع تتميز بالمسؤولية والتحدى لقدراتهم.

ثانيا، تتراوح الانتقادات الموجهة للمجموعات المقدامة ما بين الدعاوى بأنها تعطل عددا كبيرا من الطاقات البشرية القيمة إلى الاتهامات بأنها تخلق جوا «للجدل العقيم»، أو بمعنى آخر إن كثيرا من الأفكار التى تتوصل إليها هذه المجموعات ليست قابلة للتطبيق تجاريا.

كذلك فان مشكلة التفرعات التنظيمية (قيام منظمات جديدة من شركات قائمة أصلا Organizational Spin offs)، من اخطر الانتقادات التى وجهت لأسلوب جماعات المخاطرة. فبدلا من تطوير فكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التى تتوصل إليها المجموعة من الشركة الأم. يقوم أعضاء المجموعة في أغلب الأحيان، بتكوين شركة منفصلة. وقد كانت هذه إحدى المشكلات التى عائب منها الشركات العاملة في مجال التقنية مثل هيولت باكارد (Hewlett Packard) وتكساس للمعدات التى شهدت تكوين أكثر من ست شركات جديدة قامت على أساس أفكار جديدة لعاملين كانوا يعملون في تكساس للمعدات في السابق. ٢٠ بالرغم من أن هناك اعتبارات قانونية يمكن أن توقف هذه الظاهرة غير الصحية إلا أن الدافع التجارى الاعتقاد بأنك تؤدى عملا ما بنفسك بصورة الفضل من مؤسستك أو أعمالك الخاصة هو الدافع الأقوى عند كثير من المديرين. ومع ذلك فسيستمر استخدام مجموعات المنطرة الميطة المحيطة بها.

لجان إدارة الحاسب الألي :

على الرغم من المعرفة والخبرة الفنية العالية التى يتمتع بها المتخصصون فى مجال الحاسب الآلى، الذين يديرون نظم معالجة المعلومات فى كثير من الشركات، إلا أنه تنقصهم المعرفة فى مجال الأعمال التى تمكنهم من تحديد كيفية استخدام هذه النظم فى اتجاه تطوير عمليات وإنتاج هذه الشركات، "لذلك اتجهت أكثر من ١٠٠ شركة فى الأونة الأخيرة إلى سد هذه الفجوة باستخدام فرق لادارة الحاسب الآلى بدلا من الفنيين. تتكون هذه الفرق عادة من مديرين وتنفيذيين من الادارات والمجالات التنفيذية المختلفة فى المنظمة. و يبدو أن هؤلاء يستطيعون التحدث عن الأرباح والخسائر مثلما يتحدثون عن تقنيات الحاسب الآلى.

إن الهدف الأساسى من تكوين هذه المجموعات هو محاولة الاستفادة من استخدام الحاسب الآلى فى كل شىء يتعلق بالمنظمة من التخطيط الاستراتيجى، إلى مراقبة الانتاج والمخزون، فبدلا من أن يترك المجال لتقنية الحاسب الآلى تحديد الكيفية التى تعمل بها الشركة، تبقى مسئولية التأكد من أن احتياجات الشركة هى التى تحدد الكيفية التى يستخدم بها الحاسب الآلى لفرق إدارة

الحاسب الآلى، وحيث يتوقع أن يبلغ الاستثمار في مجال الحاسبات الآلية ونظم المعلومات (٢٠،٠٠٠) عشرين ألف دولار لكل موظف في عام ١٩٩٠ (أربعة أضعاف ماكان عليه عام ١٩٨٠)، فأن المسئولية المخصصة لمجموعات الحاسب الآلي كبيرة.

ولتحديد كيفية ملاءمة الحاسبات الآلية لاحتياجات الشركة، تتولى هذه المجموعات مراقبة شراء معدات الحاسب الآلي ونظمه وإجراءاته لتحديد ما هو ضرورى بالفعل. ومع تطور تقنية الحاسبات الآلية بالصورة التى يصعب على الادارة استيعابها في بعض الاحيان، تعتبر سياسة ضبط النفس هامة وأساسية بالنسبة للمديرين الذين يخشون أن تنتهى شركاتهم إلى اقتناء وحدات متطورة دون أن يستخدمها أحد. ففى البنك الصناعى وشركة الائتمان بفلادلفيا، تساعد مجموعة من التنفيذيين الكبار على كبح جماح الذين يطالبون بالكثير في وقت قصير، وذلك من خلال مراجعة طلبات مديرى الاقسام بإضافات جديدة على نظام الحاسب الآلي بالبنك.

بخلاف تفادى تبديد المال في شراء معدات جديدة، تسعى المجموعات المسئولة عن إدارة الحاسب الآلى عادة إلى زيادة كفاءة المعدات المتوافرة مما يتطلب منها أحيانا اتباع أسلوب التحكيم بين طلبات رؤساء الأقسام المتنافسين على استخدام الحاسب الآلى، ففي شركة انبلاند للحديد تقوم المجموعة المسئولة عن مراجعة النظم التي تتكون من مديرين في مستوى نائب الرئيس أو أعلى، بتحديد أسبقيات «استخدام الحاسب الآلى» بين أقسام المبيعات والمالية والتصنيع في الشركة. و بالمثل تقوم مجموعة التخطيط الادارى ببنك الضمان الوطني الباسيفيكي (Security Pacific National Bank) بلوس انجلوس بمراجعة خطط نظم المعلومات والموارد، كل تسعين يوما. وأخيرا هناك ممثلون لكل أقسام شركة ماشو بتس للتأمين على الحياة والتي تستفيد من خدمات الحاسب الآلى، في لجنة تسيير تكون فيما بعد مسئولة عن استخدام الحاسب الآلى وتطو ير نظم جديدة وتطبيقها أيضا.

وحتى فى الحالات التى تقوم فيها الشركات باستخدام خبير للحاسب الآلى قادر على اتخاذ قرارات تتعلق بالنظم و بالعمل التجارى، فان مجموعات العمل التى قامت بسد هذه الفجوة فى السابق نادراً ما تنفض. و يبدو أن مزايا التنسيق والتوجيه والكفاية التى نتجت عن أداء مجموعات إدارة الحاسب الآلى ذات قيمة كبيرة تجعل من العسير على المديرين التخلى عنها.

مجموعات السياسة العامة :

تركز الاهتمام في العرض السابق بشكل أساسي على أمور داخل المنظمة، ومن المكن الاستفادة من مزايا مجموعات العمل المختلفة في مسائل ذات توجهات خارجية في جوهرها، وهذا ما نعنى به مجموعات السياسة العامة، أحد الأساليب الذي اتبعته أكثر من مائة شركة كبرى. ¹⁴ ومن أولى الشركات التي استخدمت هذا الأسلوب شركة جنرال موترز، حيث تقوم مجموعات السياسة العامة بمساعدة الادارة في معالجة الضغوط الخارجية العديدة التي أصبحت تؤثر على الأعمال في السنوات الأخيرة، وقد أصبح لهذه المجموعات تأثيرها الكبير على المنظمات، خاصة فيما يتعلق بتوجيهها حول المسائل المعقدة والمثيرة للجدل.

تتباين خصائص مجموعات السياسة بشكل كبير، من شركة إلى أخرى، اعتمادا على طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة، والبيئة التى تعمل فيها، والمشكلات الاجتماعية التى تقابلها، فلا توجد مثلا مجموعة من القضايا المشتركة التى تقوم مجموعات السياسة بمناقشتها، أو معالجتها. فقد قامت مجموعة السياسة العامة بشركة جنرال اليكتريك، ذات مرة، بحصر وتسجيل ما لا يقل عن ١٢٠ موضوعا من الموضوعات ذات الاهتمام، تتراوح بين البيئة وسلامة المنتج، وفرص التوظيف المتساوية والاقتصاد في الطاقة وسرية المعلومات إلى العلاقات بالمجتمع المحلى والنشاط السياسي والأعمال الخيرية والعلاقات مع المساهمين والعاملين.

كما يختلف مزيج عضوية الجموعة من شركة لأخرى بما في ذلك أعضاء مجلس الادارة والعاملون والاكاديميون. ففي شركة جنرال موترز وشركة الهاتف والتلكس الأمريكية وجي سي بني، تتألف المجموعة بكاملها من مديرين من خارج الشركة. وفي حالات أخرى، مثل شركة مو بيل، والتأمين على المسافرين (Travellers'Insurance)، وشركة بياتريس للأغذية، يشكل أفراد من خارج الشركة أغلبية الأعضاء. وفي المقابل، نجد أن مجموعة التسعة بشركة فيلبس موريس تضم خمسة أعضاء من إدارة الشركة، حيث يكفل تمثيل الادارة قيام الأشخاص المسئولين عن تنفيذ القرارات بالمشاركة في صنعها.

وتشمل اللجنة المسئولة عن شركة ميد أيضا، و يطلق عليها هذا الاسم، موظفين أعضاء مشاركين في اللجنة. و يتم اختيار الموظفين، وعادة ما يكونون ممثلين للنقابات، عن طريق نظام محكم للترشيح والانتخاب. و يطرح هؤلاء الأعضاء، كما هو متوقع، مسائل لا تطرح عادة للنقاش مثل الاتصالات الداخلية، ومعالجة الصراعات داخل الشركة، وسرية المطومات.

تتمثل الخاصية الثالثة للجان السياسة العامة في الدور المزدوج الذي تلعبه. فهي مسئولة عن معرفة الا تجاهات العامة في البلاد (في أوساط الداعين إلى حماية البيثة ودعاة حماية المستهلك والمساهمين وخلافهم)، ومعرفة الكيفية التي يحتمل أن يؤثروا بها على المنظمة. وعلى المجموعة أن تسعى في نفس الوقت، إلى معرفة استجابة الشركة أو إمكانية استجابتها لهذه الضغوط والا تجاهات. وليس من المستغرب أن يصبح النقاش في مثل هذه المسائل مثيرا كما حدث مثلا حول قرار الشركات بالاستمرار في مزاولة أعمالها في جنوب أفريقيا من عدمه.

واخيرا، تحتاج مجموعات السياسة العامة إلى المعلومات الضرورية لاعداد توصياتها، وهي قادرة على طلبها من مصادر عديدة، من داخل المنظمة أو خارجها، مما يساعدها في مداولاتها. ونظرا للأهمية المرتبطة بعضوية هذه المجموعات والسائل المطروحة أمامها، فإن حجم المعلومات الذي يتوافر لها، في بعض الأحيان يتجاوز القدر المطلوب إلى حد بعيد.

لقد اكتسبت مجموعات السياسة العامة قدرا كبيرا من التأثير داخل المؤسسات، وتشير الدلائل إلى إمكانية اتساع مجال تأثيرها في المستقبل. واستشعارا لأهمية هذه المجموعات في صياغة سياسات الشركات، فقد طلبت لجنة السندات والتبادل (Securities and Exchange Commission) من كل شركة، في عام ١٩٧٩م، أن يتضمن بيان تفويضها قائمة بكل لجانها الادارية، مع وصف موجز لنشاطاتها. زيادة على ذلك، فقد وضعت بعض الشركات، مثل بنك أمريكا (Bank of America)، سياسة اجتماعية للادارة وأنشأت إدارة للسياسة الإجتماعية: لتتولى نشر التقرير السنوى للشركة.

م وج زللم دير:

- ا ــ لسلوك الجماعات فيما بينها ــ نفس الأهمية التي لسلوك الأفراد داخل الجماعة بالنسبة للمديرين. و يتمثل الاهتمام الرئيسي ــ في هذا المجال ــ في الطرق التي يمكن بها التنسيق بين هذه الجماعات لتحقيق الأداء الفعال.
- هناك ثلاث خصائص اساسية تغلب على كل نشاطات الجماعات:
 الاعتماد المتبادل: الذي يمكن أن يكون مشتركا أو متسلسلا أو تبادليا ، و يتعلق بدرجة الاعتماد بين الجماعات. و يعكس غموض المهام: درجة عدم قابلية التنبؤ بنتائج العمل بالنسبة للعاملين، و يتعلق بمدى الوضوح في المهام، ودرجة التعقيد في بيئة العمل. أما توجه الوقت والهدف: فيشير إلى الاختلافات في المدى الزمني (قصير الأمد في مقابل طو يل الأمد) واختلاف توجهات الأهداف (علمية، ترتبط بالسوق فنية اقتصادية) بين الجماعات.
- ٣ ـ تؤدى الخصائص الثلاث للجماعات إلى نشوء ثلاثة عوامل محددة لأدانها: متطلبات التفاعل، ومتطلبات تدفق المعلومات،
 ومتطلبات التكامل. و يصبح من الصعوبة بمكان إدارة سلوك الجماعات مع تزايد هذه المتطلبات الثلاثة.
- ٤ ـ يتوافر للمديرين عدد من استراتيجيات إدارة الجماعات تتمثل اكثر ثلاث استراتيجيات اساسية منها في: الانظمة، وتدرج السلطة، والتخطيط وتتضمن هذه الاستراتيجيات معايير مقررة للتنسيق والاحتكام إلى المستوى الادارى الأعلى والخطط التي يتم إعدادها مسبقاً، وتقل فعالية هذه الاستراتيجيات كلما زادت درجة التعقيد في التفاعل بين الجماعات.
- انتشر استخدام أدوار الاتصال في المنظمات خلال السنوات الأخيرة في صيغة وظيفة «مساعد» كأساس لتدريب المديرين
 الجدد بوجه خاص.
- ٦ ــ يمثل استخدام قوى وفرق العمل مستوى عاليا من استراتيجيات إدارة الجماعات.و يتضمن ذلك تكوين جماعات مؤقتة من العاملين في الادارات المختلفة. وإذا ما تم تحديد مسئوليات وسلطات هذه الجماعات بوضوح، فمن المكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

- حينما تتضاعف حاجات التنسيق، تلجأ كثير من المنظمات إلى استخدام إدارات التكامل التى تظهر عادة في شكل إدارات للمنتج أو المشروع أو مديرين للصنف. وتمثل هذه الاستراتيجية في إدارة الجماعات أكثر المحاولات رسوخا في تنسيق النشاطات التنظيمية.
- ٨ هناك أمثلة أخرى لسلوك الجماعات يمكن أن تتوافر في النظمات، فقد تم تكوين الجماعات المقدامة في بعض المنظمات بغرض تركيز قدر أكبر من الاهتمام لتطوير منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة. وتخدم مجموعات إدارة الحاسب الآلي عددا كبيرا من المنظمات كوسيلة رئيسية لتنسيق تأمين الحاسب الآلي واستخداماته وعملياته، وأخيرا، تم تكوين مجموعات للسياسة العامة من أعضاء متنوعين (أي أعضاء مجالس الادارات ومديرين تنفيذيين وموظفين وأكاديميين)، لدراسة الكنفية التي تستجيب بها المنظمة للقضايا الاجتماعية المحيطة.

أسئلة للمراحعة:

- ١ _ لاذا أصبحت الحاجة إلى إدارة سلوك الجماعات أمرا مهما؟
- ٢ ــ الماذا يسبب الاعتماد التبادل مشكلات حول تنسيق سلوك الجماعات أكثر مما يسببه الاعتماد المشترك أو التسلسل؟
- ٢ _ _ هل يمكنك الاستشهاد بموقف يؤدي فيه الاختلاف في توجهات الوقت والهدف إلى حدوث مشكلة بين الجماعات المتفاعلة؟
 - ٤ _ مل يلزم أن يتوقع المديرون درجة من الغموض في وظائفهم ولماذا؟
- هـ ما هـ الـظروف الـتـ تحد من فعالية الأنظمة كأسلوب للتنسيق بين الجماعات أو لادارتها؟ وما هـ الظروف التي تحد من فعالية تدرج السلطة؟
 - ٦ ما من الجوانب الايجابية والسلبية المرتبطة بشغل وظيفة الا تصال والربط بالمنظمة؟
 - ٧ _ ما هي الظروف التي يكون استخدام قوى العمل فيها أكثر ملاءمة من أدوار الا تصال في إدارة الجماعات؟
 - ٨ _ كيف يمكن للادارة العليا منح إدارات التكامل سلطة التأثير على نشاطات التنسيق؟
 - أ ما دواعي تكوين مجموعات المخاطرة في المنظمات؟ ما هي الجوانب الايجابية والسلبية لهذا الأسلوب؟
 - ١٠ _ ما هو الغرض الذي تخدمه مجموعات السياسة العامة في المنظمات؟

حالة دراسية عن سلوك الجماعات شركة جيمس الهندسية (The James Engineering Company)

شركة جيمس الهندسية، شركة متوسطة الحجم، تعمل في مجال التصميم والإنشاءات الهندسية، تتمركز في مدينة أنديانا بولس بولاية انديانا، وتختص الشركة، التى أسسها صاحبها توم جيمس في عام ١٩٦٣، بتصميم وإنشاء الصناعات والعمليات الصغيرة، لقد ظلت مبيعات الشركة تتزايد بنسبة ثابتة منذ إنشائها، بلغت حوالي ١٨٪ في السنة وسجلت عام ١٩٨٥م مبيعات قدرها ثمانية ملايين، وربحاً صافيا بعد خصم الضرائب ١٩٨٠م، ولالر.

تركزت معظم مشروعات الشركة في منطقة خمس ولايات تشمل انديانا وكنتكي وأوهايو ومتشجان والينوي. ومن جهة ثانية، هناك أعداد متزايدة من المشروعات تتعاقد عليها الشركة كل عام في كل من ولاية جورجيا وتنسى واركنساس.

فى التنظيم الأساسى للشركة، هناك أربعة مديرين يرتبطون برئيس الشركة مسترجيمس: مدير التصميم الهندسى، ومدير التشييد، ومدير التشيد، ومدير الحقود، ومدير الخدمات الادارية. أثبت هذا التنظيم نجاحه خلال السنوات الأولى للشركة، عندما كان العمل يجرى في مشروع واحد أو مشروعين على الأكثر، فيما بلغ متوسط المشروعات التي تعمل فيها الشركة خلال السنتين الأخيرتين ما بين أربعة وستة مشروعات في مراحل مختلفة من مراحل البناء في أي وقت من الأوقات، مع التوسع في أعمال الشركة، بدأ مستر جيمس يحس أن التنظيم الحالي للشركة غير مناسب لمواجهة مشكلات التنسيق العديدة التي ظهرت خاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي برزت مع المشروعات الحالية التي تتولاها في الأوقات الحددة.

وللتغلب على هذه المشكلات، قام مسترجيمس في مطلع عام ١٩٨٣م بانشاء وظيفة مدير مشروع، وترقية ثلاثة من أفضل مهندسي المشركة _ جيم توماس وشارلي هولت وكاثي وليمز إلى وظائف مديري مشروعات. وقد منح مديرو المشروعات، الذين يرتبطون مباشرة بمستر جيمس، المسئولية الكاملة لتنسيق مشروع أو مشروعين في مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ ، وللقيام بهذا العمل يقتضي الأمر أن يعتمد مديرو المشروعات على الخبرة والموارد المتوافرة في الادارات الأربعة وعلى تعاونها، فيما يعمل تحت الاشراف المباشر لكل مدير مشروع، سكرتير ومحلل تخطيط وتكاليف. يوضع شكل (٩ _ ١٠) التنظيم الجديد.

بعد مرور عام على الوضع الجديد لدير المشروع، دار الحديث التال بين مستر جيمس ومدير المشروع شارلي مولت:

جيمس: لقد طلبتك اليوم يا شارلى لأعرف تقييمك الشخصى لدى نجاح فكرة إدارة المشروع بالنسبة لك. وكما تعلم فقد أنشأت وظيفتك تلك على أمل أن يتم تنسيق الأعداد المتزايدة لمشروعاتنا على نحو أفضل. ولا بدلى أن أذكر، من جهة ثانية، أننى لم ألاحظ تقدما في قدرتنا على مقابلة التكاليف المقررة والوقت المحدد لتلك المشروعات.

هولت: اسمح لى أن أقول: إننى مسرور بوظيفتى، لأنها مثيرة وأحب درجة الاستقلال الذى أتمتع به والتعامل مع مجالات العمل المختلفة في الشركة ومع نوعيات مختلفة من الزبائن، غير أننى ـ من جهة أخرى ـ أحس بالاحباط والعجز في محاولة إنجاز الشروعات.

جيمس: ماذا تقصد؟ ياشارلي،

هولت: حسنا إن الامر لا يعدو وظيفة بكل «السئوليات» لكنها بدون سلطات، لقد كان من المفترض أن ننسق بين مشروعاتنا المختلفة من البداية إلى النهاية لكننا لا نملك القدرة أو السلطة على الموارد التي تمكننا من إنجاز العمل.

جيمس : لا افهم ما تقول . إنك ترتبط بي مباشرة اليست هذه سلطة كافية؟

هولت: ليس بالتحديد مستر جيمس، يمكننى أن أعرض عليك المشكلات الكبيرة ولكن على أن أعتمد على إدارتى التصميم والتشييد للمساعدة في الأعمال اليومية. إلا أن الحصول على تعاونهم مرير كخلع الضرس. على أن «استجدى والتمس وأترقب» ليسير المصل في المشروع. وهذا هو السبب وراء ترك جيم توماس للعمل قبل شهرين حيث إنه أصيب بالاحباط نتيجة لعدم تعاون الادارات الأخرى معه.

جيمس: عندما أنشأت التنظيم الجديد كنت أعتقد أنه أصبح واضحا للجميع أن مديرى المشروعات هم الاشخاص الرئيسيون في منظمتنا. وكان أملي أن تتعاون كل الشركة معكم. هولت: هناك قدر من التعاون لكنه محدود. إن المشكلة تكمن في أن مديرى الادارات قد تعودوا على أساليب وإجراءات روتينية معينة في أداء عملهم، وحينما تتقدم بطلبات لا تتغق مع ما اعتادوا عليه حمثل طلب مهندسي التصميم باعداد اكبر مما سبق المسروع من المسروعات فيان ما تحصل عليه هو «المراوغة» أو تعليقات مثل «إننا لا نعمل بمثل هذا الأسلوب في هذه الادارة»، و يسبب ذلك الاحباط

جيمس: سأتدبر الأمر لأرى ماذا يمكن عمله.

فى نهاية الأسبوع نفسه دعا مستر جيمس مستر فرانك ميلر مدير إدارة التصميم الهندسي إلى اجتماع في مكتبه. إليك مقتطفات من الحديث الذي دار بينهما:

جيمس: فرانك اود أن أتحدث معك حول نقطة أخرى تتعلق بمشكلات التنسيق الخاصة بمديري المشروعات.

ميلر: لقد كنت أتساءل متى ستسأل عن تلك المجموعة، لقد كانوا مهندسين جيدين ولكنهم كمديرى مشروعات يسببون متاعب اكثر مما تستحق الأمور.

جيمس: فسرما تقوله يا فرانك.

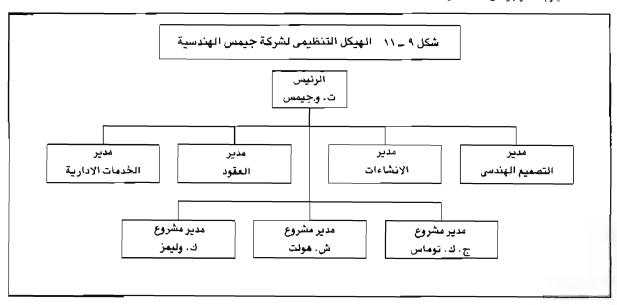
ميلر: حسنا إذا كنت تريدنى أن أخوض مباشرة في المسائل الجوهرية، فأن أهتمام مديري المشروعات ينصب على انتزاع السلطة أكثر من أداء العمل. إنهم دائما ما يتجاوزون حدود سلطاتهم كمديرين.

جيمس: أعطنى مثالا لذلك.

ميلر: إنهم ياتون إلى مكتبى دائما مطالبين بالمزيد من العاملين في هذه الادارة والتحول السريع من هذه الوظيفة، وإعطاء اعتبار خاص لعمالاء معينين، وزيادة حجم الموارد التى يأخذها المشروع في الشركة، فإذا ما استجبت لكل طلباتهم فستكون لهم كل سلطات اتخاذ القرار، وسيرتبطبهم كل العاملين، وبذلك أصبح أنا ومديرو الادارات الآخرون بغير عمل، من المفترض أن تنحصر مسئولياتهم في تنسيق المشروعات، وليس في إعطاء الأوامر التي تهدم إجراءاتنا الراسخة والفعالة.

أسئلة إرشادية:

- ١ حدد لفرع الاعتماد المتبادل ومستوى الغموض في المهام والاختلافات في توجهات الوقت والهدف بين مديري المشروعات والديرين التنفيذيين
 الآخرين في هذه الحالة ، هل هناك من هو أهم من الأخربحكم موقعه من مصدر المشكلة؟
 - ٢ ــ قوم تنظيم إدارة المشروع كأسلوب للتنسيق بين الجماعات في هذه الحالة.
 - ت ماذا يلزم مسترجيمس عمله لحل هذه المشكلة؟



Notes:

- 1. Ellen Kolton, "Team Players," Inc., September 1984, pp. 140-44
- 2. James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 54-55.
- 3. Jay W. Lorsch and J. J. Morse, Organizations and Their Members: A Contingency Approach (New York: Harper & Row. 1974).
- 4. William R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," **Administrative Science Quarterly**, March 1958, pp. 409–43.
- 5. E. H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict," in **Managing Group and Intergroup**Relations, ed. Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1972), pp. 34–39.
- 6. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment (Home-wood, Ill.; Richard Invin, 1969), pp. 34-39.
- 7. Ibid., p. 37.
- 8. Ibid., p. 39.
- 9. Jay W. Galbraith, Designing Complex Organizations (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973), p. 4.
- 10. Lawrence and Lorsch, Organization and Environment, p. 11.
- 11. Galbraith, Designing Complex Organizations, p. 15.
- 12. James G. March and Herbert A. Simon, Organizations (New York: John Wiley, 1958), p. 44.
- 13. Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Oxford, 1947).
- 14. Galbraith, Designing Complex Organizations, p. 12.
- 15. Robert L. Kahn, Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, and J. D. Snock, Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity (New York, John Wiley, 1964), p. 101.
- 16. Robert T. Keller and W. E. Holland, "Boundary Spanning Activity and Research and Development Management: A Comparative Study," IEEE Transactions on Engineering Management, November 1975, pp. 130–33
- 17. Galbraith, Designing Complex Organizations, p. 80.
- 18. Ibid., p. 89.
- 19. A more complex management strategy, matrix organizational design, will be presented in Chapter 15.
- 20. See K. H. Vesper, New Venture Strategies (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980).
- 21. See L. Ingrassia, "How Four Companies Span New Products by Encouraging Risks," Wall Street Journal, September 18, 1980, p. 1; M. Hanan, "Corporate Growth Through Venture Management," Harvard Business Review, January–February 1969, pp. 43–61.
- 22. D. Clark, "Texas Instruments and Its Breakaway Offspring," Texas Business, September 1979, pp. 36–41.
- 23. "Solving a Computer Mismatch in Management," Business Week, April 2, 1979, pp. 73-76.
- 24. J. Perham, "New Tool for Company Boards," Dun's Review, October 1980, pp. 101-2.

Additional References:

CYERT, R. M., and J. G. MARCH. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. 1963.

DRUCKER, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.

LAWRENCE, P. R., and J. W. LORSCH. "New Management Job: The Integrator." Harvard Business Review, September–October 1967, pp. 142–51.

MILES, R. H. Macro Organizational Behavior. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980.

ORGAN, D. W. "Some Variables Affecting Boundary Role Behavior." Sociometry, 1971, pp. 524-37.

ROBEY, D. Designing Organizations. Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1982, Chapter 14.

القصل الغاشر

القوة والصراع في السلوك التنظيمي

القوة والصراع عاملان رئيسيان يؤثران على سلوك الأفراد في المنظمات. وتفضي تفاعلات القوة والصراع، في بعض الأحيان، إلى نتيجة معروفة سلفا، بينما تكون نتيجتها، إلى حد كبير، غير معروفة و يصعب التنبؤ بها في أحيان أخرى.

فمثلا، ترك إدو ين لاند (Edwin Land)، مؤسس ورئيس مؤسسة بولار و يد (Polaroid Corp) وظيفته في المؤسسة بعد ربع قرن من النزمان، وعلى البرغم من أنه كان في منتصف السبعينيات من عمره ــ وهو أكبر المساهمين في الشركة (يملك ١٢٠٥٪ من اسهمها) ــ فقد أوضح لفريق الاداريين الذي جاء بعده أنه لن يسمح بالتحول عن العمل في مجال التصوير الفوتغرافي للهواة وقد أوضح هذا الموقف حين قال:

«سأستخدم كل ما لدى من تأثير وقوة وسيطرة للتحقق من عدم حدوث أى شيء أخر مهما كان، ومن أنهم لن يهملوا هذا المجال مهما كان القدر الذى يتمتعون به من حرية التصرف، وأنهم يشجعون و يرعون ذلك النشاط(أى التصوير الفوتغرافي للهواة...)،إن أهم شيء في السلطة هو أن تتأكد من أنه لا يلزم استخدامها، وربما أقول ذلك حتى لا أضطر لاستخدامها». ا

إن لممارسة لاند للقوة _ أو التهديد باستخدامها _ معنى واضحاً، وبالمقابل كان الصراع، وليس التعاون، هو أساس التفاعل بين العمال والادارة، خاصة في مجال صناعات السيارات والحديد. ومع وجود النزاع والجو الاستبدادي السائد في كثير من هذه المؤسسات الصناعية، فإن هناك جهودا كبيرة تبذل في مواجهة وحل هذا الصراع حتى تتمكن (هذه المؤسسات) من العمل بانتاجية أكبر. كما دفعت الأزمة الاقتصادية الناتجة عن الوضع الاقتصادي المتقلب، ووجود منافسة قوية من الصناعات الأجنبية وغيرها، إلى تكوين مجموعات من الادارة والعمال، في كل المستويات، لمعالجة المشكلات قبل تفاقمها و بعبارة أخرى، محاولة تقليص الصراع بمزيد من التعاون. "

القوة في المنظمات:

هناك العديد من تعريفات القوة وردت في الأدب المكتوب في مجال العلوم السلوكية. وقد أورد باخاراش ولولر (Bacharach and Lawler) منها على سبيل المثال:

تعرف القوة بأنها إجبار يفضي إلى نمط سلوكي لم يكن ليحدث في عدم وجود ذلك الإجبار.

القوة هي: قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على التأثير على سلوك الآخرين.

القوة هي إجبار أو قهر كامن... وهي (في حد ذاتها) القدرة المتوافرة مسبقاً. والتي تجعل استخدام القهر ممكنا. ٢

أما نحن فنقدم التعريف التالي:

شوة التفاعل (فردا كان أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فردا أو مجموعة من الأفراد) هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل.

هناك عدد من النقاط التي يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بهذا التعريف:

اولا ـ تتحدد القوة بالموقف أو الموقع، أى أن قوة أحد المديرين في موقع ما (مثل الادارة أ) لا تعنى بالضرورة أن لهذا المدير أيضا قوة في موقع أخر (الادارة ب مثلا). وعادة ما يشار إلى هذا الجانب الموقفي بالسلطة.

ثانيا ــ القوة هي قدرة (Capacity) وحينما تستخدم هذه القدرة بالفعل، فاننا نشير بذلك إلى التأثير (Influence).

اخيرا سيمكن أن تكون القوة لفرد على فرد، أو فرد على مجموعة، أو مجموعة على أخرى، و بذلك يمكن تطبيق القول على مفاهيم السلوك داخل الجماعات و بينها (الفصلان ٨، ٩) والقيادة (الفصل الحادي عشر).

ابعاد القوة:

لابد أيضا من تناول الجوانب الختلفة للقوة قبل الوصول إلى رؤية أوضح لهذا الموضوع الهام.

هناك ثلاثة ابعاد شاملة للقوة يرد نكرها بصورة متكررة وهي : (١) النطاق (٢) المجال (٣) الثقل (الوزن). ا

يرتبط نطاق القوة بعدد الأفراد أو المجموعات الأخرى التى يؤثر فيها شخص أو مجموعة معينة. فعلى سبيل المثال، يوجد لقسم المتصنيع في شركة جنرال موترز نفوذ كبير، إذ يشمل نطاقه أغلب أقسام الشركة الرئيسية (شيفرليه و بونتياك واولدز مو بيل و بو يك وكاديلاك وجى إم سى وغيرها). أما بالنسبة للمدير فيمكن أن يشمل نطاق سلطته المروؤسين والوحدات الأخرى التى تعتمد على الخدمات أو المنتجات التي تقدمها إدارته.

يشير مجال القوة إلى مجموع النشاطات التى يؤثر فيها الفرد أو المجموعة. و باستخدام شركة جنرال موترز مثالا مرة أخرى، يمكن أن يؤثر قسم التصنيع بالشركة على عملية التجميع بكاملها إذ أنه الجهة التى توفر هياكل أجسام السيارات والقطع المعدنية الأخرى. و بالمثل، يمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المروؤسين توزيع الأعمال أو الوظائف، وحضور الدورات التدريبية، وتقييم الأداء والزيادة في الراتب، والترقيات، والتنقلات، وما شابه ذلك.

اخيرا يتعلق وزن أو ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين. فمن المكن أن يتسبب قسم التصنيع بشركة جنرال موترز في توقف العمل بتلك الأقسام. كما يمكن للمدير ترقية المرؤوسين أو أن يكون له التأثير في فصلهم من الخدمة.

نموذج القوة:

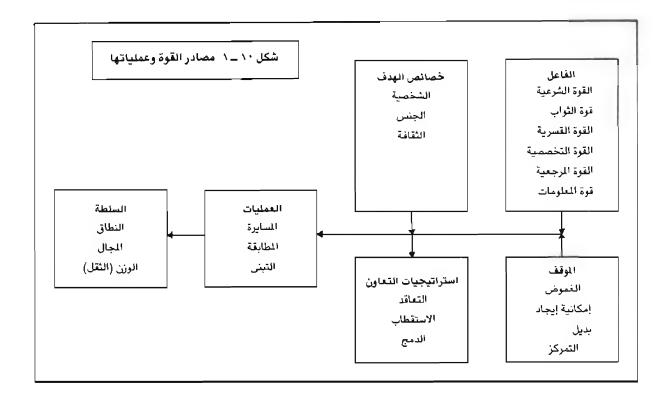
يعرض شكل (١٠ – ١) نموذجا أساسيا للقوة في المنظمات. و يلاحظ من هذا النموذج أن هناك أربعة مصادر للقوة تشمل: الفاعل (المدير مثلا)، والهدف، والموقف، والاستراتيجيات المشتركة. كما تظهر تأثيرات القوة كعناصر لعملية التأثير وتتضمن: المسايرة، والتبني،

وسنتناول في الأجزاء التي تلي، عناصر هذا النموذج بالتفصيل.

ينبغى أن نشير بداية إلى أن هذا النموذج قابل للتطبيق على مستو يات التحليل الثلاثة: الفرد والجماعة الواحدة والجماعات، أي أن هناك تشابها كبيرا بين مستو يات التحليل هذه من حيث مصادر القوة والعمليات وغيرها.

مصادر القوة:

تشير التجارب والأبحاث إلى أن هناك مصادر عديدة للقوة في المنظمات وتتميز بعض هذه المصادر بطبيعتها الفردية بوضوح (أى خصائص الهدف)، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية ولمائص الهدف)، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (أى الفاعل)، ولا يزال البعض الأخر منها يتعلق بالقوة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات (أى الاستراتيجيات المشتركة).



التفاعل كمصدر للقوة

من أكثر الشروحات الشائعة الاستخدام لأساسيات القوة تلك التي قدمها فرنش ورافن° (French and Raven) حيث حددا ستة انواع للسلطة يمكن أن يملكها أي مدير وهي:

القوة الشرعية :

وهي التي يستمدها الفرد من موقعه في بنية المنظمة، أو التدرج الهرمي للسلطة في المنظمة، وعادة ما تصادق المنظمة على هذا النوع من القوة ، باقرارها من قبل الادارة العليا أو باستخدام مسميات أو القاب مثل مدير أو مشرف.

قسوة الثواب:

وتستند على القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافأت (مثل الترقية والزيادة في الراتب) بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

القوة القسرية:

وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

القوة التخصصية:

وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التى يلم بها الفرد. فقد يكون للمشرف الأول على الانتاج الجديد، مثلاً. بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات ، فبدلا من طرح هذه التساؤلات على مراقب الانتاج، يتصل المشرف بالشخص الذى كان يتولى وظيفة المشرف في السابق لمساعدته في الأمر، وذلك بحكم معرفته بالمعدة أو خبرته السابقة بها.

القوة المرجعية:

وتقوم على أساس انجذاب شخص لآخر أو إعجاب شخص بأخر. فقد يكون المدير محبوبا لتمتعه بصفات أو سمات معينة تلهم أو تجذب الاتباع نحوه (سحر أو موهبة ذاتية). و يمكن أن تستند القوة المرجعية أيضاً على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوى، فمثلا يطلق مسمى «مساعد» على الأشخاص الذين يعملون مع أخرين يحملون مسميات «مدير عام» أو «نائب رئيس». و بالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب أو القوة القسرية لمساعد نائب الرئيس، فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير على الآخرين.

قوة المعلومات :

وتتضمن الامكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور، أو نشاطات معينة داخل المنظمة، أو تتصل بعلاقة المنظمة مع البيئة. وقد ترتبط هذ المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم. فمثلا، يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى، مثل السكرتيرات، تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم.

يمكن من خلال تحليل هذه الأسس السبعة للقوة تحديد فرق أخربينها ـ وهو أن القوة تقوم على أساس الموارد. فالقوة الشرعية والقسرية وقوة الجزاء والمعلومات تتحدد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذى يستخدم القوة. أما بالنسبة للأنواع الأخرى، التخصصية والمرجعية، فانها لا تتحدد على أساس الموارد، بل بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف أو المراد إحداث التأثير عليه.

السلوك في المنظمات:

هار ولد قنين مدير الشركة الدولية للهاتف والتلغراف (HAROLD GENEEN OF ITT)

لم يظهر في التاريخ الحديث لمجال الأعمال في أمريكا للدير الذي ترك بصماته في منظمة من المنظمات، مثلما فعل هار ولد قنين في الشركة الدولية للهاتف والتلغراف في المالم، وتضم أقساما مثل الدولية للهاتف والتلغراف في المالم، وتضم أقساما مثل ريونير Rayonier في المالية أخشاب كبرى وفنائق شيراتون)، وشركة ايسون للزيت والمخابز، كما ذاعت شهرته كاداري قوى في داخل المنظمة وخارجها في نفس الوقت.

لقد أصبح تأثير مسترقنين ـ وأحيانا خشونة معاملته ـ على مرؤوسيه من الديرين من الأساطير . ومن العبارات التي تنسب إليه دائما «إن الشيء المهم هو الزيادة الستمرة في عائدات كل سهم» لقد كان هدفه تحقيق زيادة سنو ية بمعدل ١٠٪ وقد حقق ذلك في أغلب السنوات . كما كنان يؤمن بالسعى المتصل لتحقيق أهداف معينة قصيرة المدى، خاصة فيما يتعلق بالأرباح والتكاليف، فحيثما يقول «إذا نجحت في تحقيق الأهداف السنوية المدنى»، فان ما يعنيه واضع وجلى . فالزيادة في الراتب أو العلاوات تمنح على أساس مقدرة المدير على تحقيق الأهداف المقررة للسنة المحددة.

كان قنين يعمل لساعات طويلة، ويلم بكل التفاصيل الخاصة بأعمال الشركة، إنه يلم بالكثير معا يدور في الشركة بحيث لا تفوت عليه إلا أحداث قليلة، وقد اكتسب قنين هذه المعرفة من الاجتماع العام للشركة، الذي يطلق عليه اسم الاجتماع العام للادارة، الذي يعقد شهريا، ولمدة شلاثة أيام، لأكثر من مائة من المديرين بالشركة، في قاعة واحدة، لقد كانت تروى قصص أسطورية عن قوة احتمال تنين ومعلوماته الحية في هذه الاجتماعات، كما يروى عن تعليقاته الانتقادية للمديرين الذين يحضرون الاجتماع دون الاعداد المسبق له.

نشأ جانب من قوة قنين على مرؤوسيه من الديرين، من وجود عدد كبيرمن الاستشارين والتخصصيين في الشركة، إذ يعمل الديرون التنفيذيون وهم لا يعرفون تماما ما إذا كانوا مراقبين باستمرار، و يتم تحليل أدانهم من قبل الفرق العاملة بالركز الرئيسي، وعلى ضوء هذا التحليل يتقدم مستقبلهم الوظيفي، أو يتوقف عند حد معين، وذلك برفع الشكلات التي يتم اكتشافها لقنين مباشرة.

تقاعد قنين عن العمل وقد تجاوز عمره السبعين عاما ولكنه بقى مديرا للشركة العالية للهاتف والتلغراف، كما بقى تأثيره وفلسفته بالرغم من أنه قد ترك إدارة الشركة.

ماخود من:

خصائص الهدف:

من المكن تعزيز سلطة الرئيس بخصائص معينة للهدف، ومن بين أهم تلك الخصائص؛ الشخصية، والجنس، والثقافة. ـ

لقد تبين أن خصائص الشخصية ترتبط بقابلية الفرد للتأثير. فعلى سبيل المثال، يتأثر الأفراد الذين تقل قدرتهم على احتمال الغموض، أو ذوو حاجة الانتماء للآخرين من ذوى القوة الأشخاص الذين يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس، فيسهل التأثير عليهم، ولكن الحال كذلك أيضا بالنسبة للذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس. فاذا أحس الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس ـ الحالة الأخيرة ـ بأن التأثير عليهم من قبل رئيس قوى سيؤدى إلى تحقيق أهداف شخصية معينة، فانهم يسلمون أنفسهم لهذا التأثير.

أوضحت الدراسات السابقة أن لكون الشخص المستهدف رجلا أو امرأة، علاقة بقابليته للتأثر بواسطة الرئيس، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن الذكور يتجهون نحو الاستقلالية في تصرفاتهم أكثر من الاناث، إلا أن عدد الدراسات التي أوردت هذا الاختلاف قد تناقص بشكل كبير عندما تلاشت فكرة تنميط الأدوار على أساس الجنس. ٢

أخيرا، من الممكن أن يكون للثقافة دخل كبير في قوة التأثير. ومن أمثلة ذلك أن بعض الثقافات، مثل الثقافة الفرنسية، تركز على الفردية والاستقلال والتنوع. و يتوقع في مثل هذه الثقافات أن تكون هناك مقاومة لمحاولات التأثير. ومن جهة أخرى، يتوقع أن يتأثر الأفراد الذين يعيشون في ثقافات تركز على التماسك والانسجام والاتساق (مثل الثقافة اليابانية) بالقائد القوى بشكل كبير.

العوامل الموقفية :

ثالث المصادر الرئيسية للقوة هي العوامل الموقفية التي تؤثر على وظيفة المدير، أو نشاطات الجماعات. ومن بين هذه العوامل: الغموض، والاحلال، والتمركز.^

القيمية ف

يمثل الغموض جزءا من وظيفة كل مدير ولا يتعلق فقط بنقص المعلومات حول الأحداث المستقبلية، بل وحول التصرفات والقرارات والأنماط السلوكية الفعالة في المستقبل. وغالبا ما يصاحب الغموض استحداث سلعة استهلاكية ورد الفعل الحكومي نحو الا تجاه بدمج شركة في أخرى، وتوقع تحسن في مستوى أداء الموظفين نتيجة لتنفيذ برنامج جديد للحوافز.

لا يشكل الغموض في حد ذاته عاملا محددا للقوة، بل تحددها القدرة على التغلب على الغموض والتحكم فيه. تكمن مقومات البقاء لأى منظمة في الفعالية التي تستطيع بها تحويل المدخلات والموارد إلى سلع وخدمات. لذلك يمنح الأفراد أو الجماعات التي تسيطر على الغموض وتتحكم فيه أكبر قدر من القوة، و بهذه الطريقة يستطيع هؤلاء تسهيل الأمور بالنسبة للأخرين، و يكافئون بالتقدير المرتبط بموقعهم في هيكل القوة.

لناخذ الموقف الذي يواجهه مدير الانتاج والتسويق في شركة صغيرة لصناعة الأسمدة ــ فقد يرغب مدير الانتاج في تدفق الانتاج لتخفيض التخفيض التكلفة، إلا أن اختلاف طلبات العملاء من حيث الكمية والنوعية وورودها في فترات مختلفة قد يربك انسياب الانتاج. ومن جهة أخرى، يطالب مدير التسويق بضرورة الوفاء بالطلبات في الوقت المناسب لمقابلة احتياجات العملاء، غير أن انسياب عملية الانتاج بصورة مستمرة قد يتعارض مع هذا الموقف لأن المنتجات المطلوبة بمواصفات معينة لا تتوافر إلا في فترات متقطعة.

وللسيطرة على هذا الغموض، يمكن أن يعهد بمهمة التكامل بين الانتاج وطلبات العملاء لمدير جدولة الانتاج، الذي يقوم بجدولة الكميات المنتجة بحيث يتم التسليم للعملاء خلال فترة زمنية معقولة. وبناء على ذلك، يقوم مدير جدولة الانتاج بمهمة التحكم في درجة عدم التأكد المرتبطة بمهام كل من مدير الانتاج ومدير التسويق. ولهذا يعطى الشخص الذي يقوم بهذه المهمة قدرا معينا من القوة على المديرين الآخرين.

الإحسلال:

يتعلق العامل الموقفي الثاني بمدى إمكانية أي مدير توفير الموارد والخدمات التي يطلبها الآخرون. فهناك علاقة عكسية بين الاحلال أو الاستعاضة، والقوة. فكلما ازداد اعتماد شخص أو جماعة على الموارد والخدمات التي يوفرها مدير ما (أي إمكانية محدودة للاحلال) زادت قوة المدير على الأشخاص أو الوحدات التي تتلقى هذه الموارد أو الخدمات .'

لننظر في موقف مدير الخدمات في شركة كبرى للمكاتب التجارية، فحينما يريد هذا المدير تأمين الأثاث المكتبى مثل المكاتب والآلات الطابعة ودواليب حفظ الملفات، يمكنه أن يتجه إلى عدد من موردى هذه المعدات، ونتيجة لوجود بدائل جديدة للاستعاضة، فليس لأحد من هؤلاء الموردين القوة على مدير الخدمات.

من ناحية أخرى، نجد مدير الحسابات الذي يعمل في نفس المبنى، يعتمد على مدير الخدمات في توفير المعدات والخدمات التي يحتاجها في عمله. فاذا احتاج إلى معدة لمعالجة البيانات أو كراس أو حتى مساحة إضافية للمكتب، فلا بد له من طلب ذلك عن طريق مدير الخدمات. لذلك فقد منح مدير الخدمات قوة واسعة على الأخرين بسبب الموارد التي يتحكم فيها بالرغم من أنه يشغل وظيفة بسيطة (قليلة الأهمية) بالنسبة للمنظمة ككل. و بعبارة أخرى ليس هناك بديل أخر لما يقدم من موارد وخدمات أو إمكانية محدودة للاستعاضة عن الخدمات التي يقدمها.

التمركر:

يتعلق المصدر الثالث للسلطة بمدى الأهمية التكاملية، أو تمركز موقع المدير بالنسبة للنجاح والأداء الكلي للمنظمة.

و يشتمل التمركز على عاملين:

- (١) مدى ارتباط الموارد التي يوفرها أحد المديرين بنشاطات الوحدات الأخرى.
- (٢) اثر إلى اعناء وظيفة المدير «المركزي» أو الوحدة «المركزية» على المنظمة. وبعبارة أوضح كلما زادت المتطلبات من الموارد وأثرها على الأداء، زادت قوة المدير على الوحدات الأخرى.

في أحد المستشفيات، تقوم إدارة الحسابات بتوفير الموارد والتفاعل مع عدد من الادارات الأخرى في المستشفى. فاذا تم إلغاء إدارة الحسابات تعطل العمل، ولكن ليس للحد الذي يجعل استمرار المستشفى في العمل مستحيلا. ومن جهة أخرى، لا توفر إدارة التمريض الموارد للوحدات الأخرى وتتفاعل معها فحسب، بل سينتج عن إلغائها مشكلات عو يصة فيما يتعلق بمستوى خدمة رعاية المرضى. إذن فلادارة الحسابات قدر متوسط من القوة على وحدات المستشفى الأخرى، غير أن قوة إدارة التمريض ستكون أكبر بكثير بسبب أهميتها القصوى لأداء المستشفى.

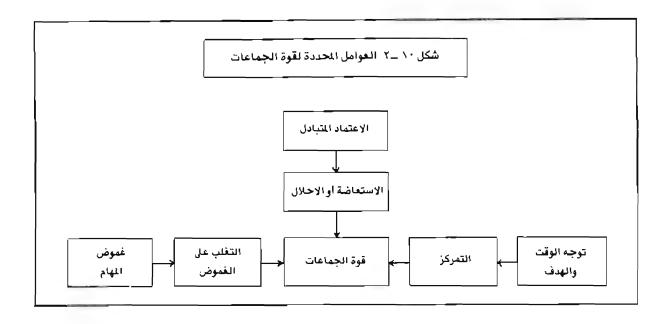
ولهذه المصادر الموقفية للقوة علاقة وثيقة بخصائص المجموعات الثلاث التى عرضنا لها في الفصل السابق: أي أن الغموض يرتبط بغموض المهام، وترتبط إمكانية الاستعاضة بالاعتماد المتبادل، فيما يرتبط التمركز بتوجهات الوقت والهدف، ويعرض شكل (١٠ - ٢) هذه العلاقة.

الاستراتيجيات المشتركة كمصدر للقوة:

حتى في حالة قيام علاقات القوة عن طريق درجة الغموض والاستعاضة (عن البديل المتوفر) والمركزية، فلا تزال هناك استراتيجيات أخرى يمكن أن يستخدمها الأفراد أو الجماعات للحصول على السلطة. و يطلق على هذه الاستراتيجيات الاستراتيجيات المشتركة ـ لأنها تتضمن الاتفاق بين طرفين أو أكثر.

استراتيجيات اكتساب القوة هي عبارة عن الاتفاقات الواعية بين جماعتين أو أكثر على تخفيف درجة عدم التاكد التي تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعات الأخرى المتفاعلة معها. و يعنى ذلك أن الاكتساب الفعال للقوة لجماعة من فنيى الاشعة مثلا، يعتمد على قدرتها في الوصول إلى اتفاقية عمل مع جماعة الأطباء يتم بموجبها التحكم في درجة الغموض التي تسببها إحدى الجماعتين للأخرى.

وهناك ثلاث استراتيجيات مشتركة رئيسية لحيازة القوة وهي: (١) التعاقد (٢) الاستقطاب (٣) الاندماج.



التعساقيد:

يطلق على عملية اتفاق التبادل المنظم أو التفاعلات المستمرة مستقبلا مصطلح التعاقد. ومن أمثلة ذلك، اتفاقيات المساومة الجماعية بين الادارة والعمال، حيث يوجد قدر من الغموض عند كل جماعة بالنسبة للأخرى. فالادارة من جهة تطالب بقوى عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة، فيما يطالب العمال من جهة أخرى بفئات أجور مناسبة ومزايا إضافية وأمان وظيفى. ومن خلال الاتفاق عن طريق المساومة الجماعية الناجحة تتم إزالة الغموض الذي تشكله كل جماعة للأخرى لفترة تتراوح بوجه عام بين السنة والثلاث السنوات. وتكون النتيجة أن كلا من الادارة والعمال قد اكتسب قدرا من القوة عن طريق السيطرة على الغموض واستقرار العلاقة بينهما.

الاستقطاب (Co-opting):

الاستقطاب ثانى الاستراتيجيات الشتركة لحيازة القوة، وهو عملية استيعاب عناصر أو جماعات جديدة في قيادة المنظمة، أو في الجهاز الذي يتولى وضع سياستها لتجنبها العوامل التي تهدد استقرارها و بقاء ها ١٠٠ عيث يؤدى استيعاب الجماعات المتفاعلة إلى تخفيف درجة الغموض في التأثيرات التي يمكن أن تكون لجماعة على الأخرى. فمن المكن مثلا، أن تضم المؤسسات إلى مجالس إداراتها ممثلين من البنوك العروفة التي تتعامل معها للحصول على الدعم المالى، وذلك من أجل إقامة علاقات مستقرة مع المؤسسات المالية القرضة. كما يمكن أن تضم شركة زيت متوسطة الحجم، متخصصة في تكرير البترول وتوزيع المنتجات البترولية، فمي شركة أخرى متخصصة في مجال التنقيب عن البترول والنقل وذلك عن طريق الشراء أو الدمج. أما داخل المنظمة الواحدة، فمي المكن دمج وحدة الشحن في وحدة التصنيع.

بالرغم من أن عملية الاستقطاب الواردة في كل من هذه الأمثلة تؤدى إلى تخفيض درجة الغموض الذى تغرضه جماعة على أخرى، إلا أن ذلك يمثل ضربا من التعاون أكثر تقييدا من عملية التعاقد، وذلك لاحتمال ظهور بعض الآثار السلبية. فمثلا حينما تكون عملية الاستقطاب فعالة، فانها تضيف جماعة (خارجية) للجماعة المستقطبة مما قد يثير بعض المسائل المتعلقة بجوانب النشاط الأخرى للجماعة، وممارسة التأثير عليها. ولعله من السذاجة بمكان، الاعتقاد بأن تأثير وتفاعلات ممثل المؤسسات المالية في مجلس الادارة سيقف عند حد تأمين الدعم المالي أو المسائل المتعلقة بتخصيص الاعتمادات، بل إنهم، بحكم موقعهم في مجلس الادارة، يملكون حق المشاركة في القرارات المتعلقة بالتعاقب في الادارة، وتطو يرمنتج جديد، وسياسات توزيع الأرباح وخلافها.

الاندماج:

يطلق على عملية التوحيد بين وحدة تنظيمية وأخرى أو الأعمال المشتركة بينهما، بغرض التخفيف من الغموض، مصطلح الدمج أو الاشتلاف، ويتم ائتلاف جماعتين أو أكثر عندما يتعذر تحقيق التعاقد أو الاستقطاب أو يصبح تقليل درجة اعتماد جماعة على أخرى مستحيلا مما ينتج عنه قدر عال من الغموض في التفاعل بين الجماعات.

كثيرا ما يستخدم الائتلاف في مجال السياسة، وخاصة مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة. و يصدق ذلك على النظم السياسية السي تقوم على تعدد الأحزاب، وفي الحالات التي يفشل فيها الحزب السياسي الرئيسي في الحصول على أغلبية مطلقة في الانتخابات. ولكن يحقق هذا الحزب السيطرة، و يزيل حالة الشك في تفاعلات الكيانات السياسية الأخرى، يدخل في ائتلاف مع واحد من أحزاب الأقلية. و ينتج عن ذلك تكوين يعمل كجماعة متحدة لتحقيق أهداف محددة، بيد أن هذا الانتلاف قد ينقصه الاستقرار خاصة عندما تبرز خلافات بين أعضائه. فاذا ما وصلت الخلافات حدا يصعب معه احتواؤها، فمن المحتمل أن يسحب حزب الأقلية تأبيده للائتلاف، مما يؤدي إلى حالة الغموض، وإلى احتمال الدعوة إلى إجراء انتخابات جديدة.

أما في المنظمات الأخرى، فيلعب التحالف السائد، أو بالتحديد جماعة الموظفين التنفيذيين، دورا بارزا في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة ١٠٠، و بسبب التزايد في حجم كثير من المنظمات وتعقيدها، فقد اتسع نطاق توزيع القوة فيها، فيما أصبح عدد المنظمات التي تعمل بفعالية بدون توحيد القوة، في صورة شخصية رئيسية في المنظمة ونخبة من المساعدين له، محدود جدا.

ويقول سالزنك (Zaleznik):

«من الممكن أن يؤدى الأخفاق في إقامة تحالف داخل الجهاز التنفيذى لمنظمة من المنظمات إلى نتائج خطيرة مثل الشلل المذي يتمثل في عدم القدرة على اتبخباذ القرارات وتقييم الأداء والتنازع والتنافس الصريح داخل جماعة المديرين التنفيذيين»...

فبدون تحالف غالب يعمل على تركيز القوة الموزعة في المنظمة والتحكم فيها، سيسود الغموض الذي يؤدي إلى فقدان الاتجاه وغياب الأهداف وإلى نشوء الصراع والتدني في مستوى الأداء.

هناك أمثلة عديدة لأنواع التحالف الذي يسود في كل أنواع المنظمات مثل الكنائس ومجالس الأ براشيات في المنظمات العقائدية، واللجان التنفيذية في المؤسسات، والوحدات الادارية في المستشفيات، واللجان الادارية في كليات إدارة الأعمال. فاذا كان التحالف وأعضاؤه يعملون للنهوض بأهداف ومرامى وأغراض المنظمة فسيتم استبقاؤه، أما إذا كان موقف التحالف مغايرا لذلك، فسيتم حله وتكوين تحالف أخربدلا منه.

وكما هو متوقع، فهناك أنواع مختلفة من التحالفات التي يمكن أن تسود في المنظمات،غير أن هناك أربعا منها سائدة بشكل كبير وهي:

١ _ التحالف التنفيذي :

و يتضمن مشاركة مجموعة صفيرة من المديرين التنفيذيين والاستشاريين لرئيس الاداريين التنفيذيين في عملية اتخاذ القرار وبالتالي مشاركتهم في القوة،و يطلق على هذا النوع من التحالف عادة، اسم فريق الادارة العليا.

٢ _ التحالف التخصصي :

و يوجد في المنظمات التي تطغي فيها الأهداف المهنية للأفراد على الأهداف التنظيمية. و يوجد هذا النوع من التحالف في المنظمات التي يؤدي العمل الفني فيها (مثل الهندسة والبحث والتطوير وما شابهها) دورا حاسما.

٣ _ التحالف البيروقراطي :

حينما يعجز الرئيس الأعلى للمنظمة عن متابعة ما يجرى فيها، يتم تعويض بعض السلطات للوحدات أو الادارات الأخرى (ما سنسميه فيما بعد باللامركزية). ويطلق على هذا النوع مصطلح التحالف البروقراطي الذي يماثل ما يوجد في منظمة كبيرة لمنتجات متنوعة أو خدمات عديدة. فحينما يتركز الاهتمام على الوحدة المعينة، بدلا من تركيزه على المنظمة ككل، ينتج عن ذلك إحلال أهداف الوحدات الفرعية أو الأهداف الشخصية محل أهداف الشركة.

٤ ـ التحالف السياسي:

و يقوم على النشاطات السياسية لأطراف التحالف، أكثر من استناده على السلطة التخصصية أو البيروقراطية أو التنفيذية. وقد ينتج عن انتشار النشاط السياسي في المنظمة عدم وجود تحالف قوى بالقدر الذي يتيح السيطرة على الأموروغياب أهداف كلية للمنظمة،وعدم وجود توجه عام للمنظمة.

تعكس التحالفات وأعضاؤها، بوجه عام أنماطا سلوكية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأسباب التى دعت إلى قيام التحالف. وكثيرا ما نقراً أو نسمع عن عاملين في منظمات يصفون المؤسسة التي ينتمون إليها بعبارات مثل:

«تعمل شركتنا في مجال التسويق» أو «إننا نركز على المواهب الابداعية للعاملين معنا» (في مؤسسة للاعلان مثلا) أو «تمثل الخبرة الفنية الأساس الذي تقوم عليه مؤسستنا».

تعكس مثل هذه العبارات وغيرها، اختلافات جوهرية في درجات القوة النسبية للجماعات، كما تعكس التوجه الذي تتخذه المنظمة نحو البيئة. ١٢.

وكما يوضح جدول (١٠ – ٢)، فمن المكن أن تعمل التحالفات المختلفة داخل المنظمات بصورة متباينة. ١٠ فمن المكن أن تركز إحدى الشركات، وبالتالى التحالف السائد فيها، على استراتيجية خدمة شريحة صغيرة في السوق، باعتمادها على درجة عالية من الكفاءة في الخدمة. ويعرف هذا الأسلوب بأسلوب المدافع ويتميز بالاهتمام بحماية المنتج أو الخدمة التى تقدمها الشركة بصورة أفضل، مع التركيز على خفض التكلفة والكفاءة في الأداء، وزيادة حصة الشركة في السوق. وعادة ما يكون التحالف السائد، في مثل الخدالة، من نوع التحالف التنفيذي ويهيمن عليه بوجه عام مدير الانتاج والمدير المالى، ويمكن أن نأخذ مثالا شركة كراون كورك وسيل (Crown Cork and Scal)، إحدى أكبر خمس شركات تعمل في مجال صناعة الأوعية والصناديق. فبدلا من تشتيت الجهود في صناعات عديدة، وتقليد مؤسسات صناعية كبرى كالشركة الأمريكية لصناعة الأوعية المعدنية (أصبحت الأن المجموعة القارية)، قررت الادارة العليا لشركة كراون الاستمرار في الصناعة التي تعرفها جيدا بصناعة الأوعية وأقفالها للمشرو بات وعلب الميدات، ويبدو أن هذه الاستراتيجية قد نجحت حيث أصبحت الشركة ضمن المؤسسات الرابحة في مجال هذه الصناعة.

عندما يتحول الاهتمام إلى تطوير واختيار منتجات جديدة، مع احتمال التركيز على الابتكار، يسمى هذا الاتجاه استراتيجية المستكشف. وتكون طبيعة التحالف السائد فيها تخصصية و يتكون من تطوير المنتج و بحث السوق، أو مجالات تجارية أخرى والتى تكون مهمتها ذات توجهات توسعية.

وتخطيق استراتيجية المستكشف على شركة (M 3) التي تعمل على أساس زيادة منتجاتها بنسبة ١٠٪ كل عام، كما تنطبق بالمثل على شركة أبل كومبيوترز.

هذاك استراتيجية مؤلفة من استراتيجيتي المدافع والمستكشف هي استراتيجية المحلل، وتقر هذه الاستراتيجية بأنه من المكن تقسيم المنظمة إلى وحدات يقوم بعضها بالدفاع عن مجال خدماتها، فيما يكون بعضها الأخر مبتكرا ومجددا، وعادة ما يكون هناك تحالف بيروقراطي في مثل هذا النوع من المنظمات يكون أعضاؤه من أفراد البحوث والتسويق والادارة الهندسية، و يشغلون مراكز همامة في المنظمة، و يبدو أن شركة هيولت باكارد ب على سبيل المثال به من المؤسسات التي تبنت استراتيجية المحلل؛ فهي تمثل استراتيجية الدفاع بمعدات القياس العملية ولكنها تميل إلى اتباع استراتيجية الاستكشاف بانتاجها لأجهزة الكومبيوتر الصغيرة.

اخيرا، ترتبط استراتيجية رد الفعل بوجه عام بتحالف سياسى يتخذ فيه موقف ارتجاعى يتغير حالما تتحول القوة من جماعة الأخرى بفعل النشاطات السياسية. وتكون نتيجة ذلك منظمة بدون اتجاه محدد حيث يلاحظ التغيير المستمر في المنتجات أو الخدمات المقدمة، والتقارب في البيانات التي تصدر عنها.

شكل ١٠ ـ ٣ أنواع التحالفات ومهامها

	المدافع	الستكشف	المحلل	رد الفعل
نوع التحالف	_ تنفیذ <i>ی</i>	تخصصي	بيروقراطي	سیاسی
الهمة	_الدفاع عن المجال	التوسع في المجال	١ ــالدفاع عن المنتجات الجديدة ٢ ــالتوسع في المنتجات الجديدة	تغییر متکرر
نموذج العضو ية	ــ الاندماج والمالية	تطوير المنتج/ بحث السوق/ البحث والتطوير	الهندسة/ التسويق البحث والتطوير	متغیر/ لیس له نمط ممیز
الأهداف	\ _ الكفاءة ٢ _ خفض التكلفة ٢ _ زيادة الحصة ٤ _ السوق	۱ ـ الابتكار ۲ ـ منتجات جديدة ۲ ـ مقابلة فرص التقدم الخارجية بفاعلية.	تشكيلة من الدافع والمستكشف.	النص صراحة على البقاء أو عدمه.

هذه الأنماط السلوكية أو الاستراتيجيات المرتبطة بالتحالف ــ المدافع والمستكشف والمحلل ورد الفعل ليست جامدة وصارمة؛ أي من المحتمل أن نجد منظمة تستخدم استراتيجية المدافع التي لا يسود فيها تحالف تنفيذي، وتشتمل على مدير الانتاج والمدير المالي. كما أن هذه الفئات ليست ومفية فقط، بل تساعد على معرفة الأسباب وراء الطريقة التي تتصرف بها منظمات معينة.

كيف تؤثر القوة على السلوك؟

إذا قمنا بتجميع المصادر المختلفة لقوة القائد الادارى، فمن الممكن إبراز الأسباب التى تحمل الشخص أو الجماعة المستهدفة على الاستجابة لمحاولات التأثير من قبل الفاعل. وتنقسم عملية التأثير هذه إلى ثلاث فئات رئيسية: المسايرة، والمطابقة، والتبنى أو التوافق الداخلي. ١٠

المسايرة:

عندما يخضع الهدف لمحاولات التأثير من قبل الفاعل لتوقع الهدف للمكافأة أو لتجنب العقاب، يطلق على ذلك المسايرة أو المواكبة، فالهدف يتصرف وفق توجيهات الفاعل لأنه يتوقع شيئا من الفاعل كمقابل لذلك التصرف، فعندما يطلب من الجناح أو المهاجم في فريق لكرة القدم أن يصد اللاعب الخصم قبل وصول الكرة إليه، فانه لا يطيع توجيهات المدرب لاعتقاده أن هذه الحركة ستنجع، ولكن لاحتمال استبداله بلاعب آخر ولذلك يتبع توجيهات المدرب، و بنفس الطريقة يمكن أن يطلب المسرف من أحد المهندسين البقاء لوقت متأخر، ذات ليلة، لاعادة كتابة جزء من تقرير عن الانتاج، سيتم عرضه على الادارة في اليوم التالى. فاذا ما أكمل المهندس المهمة بنجاح، فقد يتوقع مكافأة أو تقديراً من قبل رئيسه المباشر لقاء الجهد الاضافي الذي قدمه حتى لو كان الجزء الذي أعاد كتابته يمثل جزءاً يسيرا من التقرير.

ولكى تكون عملية التأثير فعالة، لابد من توافر عنصرين:

أولا حيجب أن تكون هناك موارد كافية تحت تصرف الفاعل؛ لضمان وجود صورة من صور المكافأة . و بعبارة أخرى، يجب أن يكون التفاعل قادرا على الوفاء بالمكافأة الموعودة ، فاذا لم تكن المكافأة متوافرة بعد أن يظهر الأفراد المستهدفون السلوك المطلوب، فمن المحتمل ألا يتصرفوا بنفس الطريقة في المرة القادمة، التي يصدر فيها توجيه مماثل.

شانيا سيجب أن تتوافر للفاعل القدرة والفرصة لمراقبة سلوك الشخص المستهدف. و يعنى ذلك أن يكون الفاعل قادرا على تقرير ما إذا كان الشخص (المستهدف) قد اتبع توجيهاته بالفعل حتى يمكن إثابته، أو توقيع العقاب عليه بطريقة فعالة. وأهم من ذلك يجب أن يعرف الفرد (المستهدف) أن سلوكه مراقب من قبل الفاعل ففي الأمثلة التي ذكرناها أنفا، إذا أخفق مدرب الكرة في الستخدام الأشرطة السينمائية للمباراة أو عجز المشرف الهندس عن مراقبة المهندس وهو يغادر مكان العمل مبكرا من ذلك اليوم دون أن يكمل التقرير، فلن تتم ملاحظة السلوك المواكب للتوجيهات.

المطمابيقية:

توصف الحالة التى يمتثل فيها شخص لأمر مباشر من شخص أخر بغرض إقامة علاقة مرضية بينهما أو المحافظة على هذه المعلاقة، بالمطابقة، وبعبارة أخرى، يكون الشخص المستهدف منجذبا نحو الفاعل بصورة تجعله مستعدا لأن يكون موضعا للتأثير بواسطة الفاعل، لأنه يعطى هذه العلاقة قيمة كبيرة، فهو هنا، لا ينظر للسلوك باعتباره مناسبا أو مرضيا، ولكن المهم عنده أنه تأثر الماطة الفاعل، لأنه يعطى هذه العلاقة بينهما.

يطلق على مثل هذا السلوك أحيانا اسم السلوك المقلد. وهناك أمثلة كثيرة لهذا النوع من أنواع التأثير من حولنا. `` فالأطفال الصغار يقلدون الأبوين في أشياء مثل عادات الأكل وتعبيرات الوجه والنشاط الترفيهي أو الهوايات. وكثيرا ما نشاهد المديرين النشياب في المنظمات يقلدون أسلوب المديرين الكبار. فقد يستخدم أحد المديرين الناشئين نفس العبارات التي استخدمها مدير أخر أكثر تجربة منه أو يحاكيه في الملبس والمظهر الخارجي أو يزين مكتبه بشكل مماثل لمكتبه، ليفوز باهتمام ذلك الرئيس.

بدأت الكثير من المنظمات في استخدام الطابقة أو السلوك المحاكل في عملية التدريب على أعمال المديرين. وقد أطلق على هذا الأسلوب مصطلح «التوجيه الخاص» حيث يتم تعيين المديرين الصغار أي «التوابع حـProcégés» بصورة رسمية أو غير رسمية للعمل مع مدير أخر أكبر درجة وخبرة بغرض اكتساب مهارات إدارية من خلال الملاحظة والتفاعل والتجربة. وفي الواقع، فإن عملية التوجيه الخاص هذه تحاول «تشذيب» وتهيئة المناخ الملائم لاكتساب المهارات اللازمة للمدير الفعال.٧٠

ماالقائدة من علاقة التوجيه الخاص أو الوصاية؟ لا تمثل هذه العلاقة، بالنسبة للتابع، فرصة لمعرفة العمل من مدير متمرس فقط بل وتوفر أيضا الفرصة لتعلم كيفية التفاعل مع الآخرين، وكيفية معالجة المشكلات التى تواجهها المنظمة، وأكثر من ذلك، فهى فرصة للتابع لتحديد مساره المهنى ولتكوين فلسفته الخاصة للادارة واكتساب الثقة بالنفس في قدراته الادارية.

لناخذ على سبيل المثال حالة سوزان سوان نائب الرئيس لشركة مورقان للائتمان التي تولت في الثلاثين من عمرها مسئولية إدارة صندوق معاش التقاعد الذي تبلغ موازنته بليون دولار في واحد من أكبر خمسة بنوك في الولايات المتحدة، قالت:

«لقد أحرزت النجاح الذي أنعم به الأن، ومع ذلك لم أنس أننى قد تلقيت عونا محدودا على طول الخطــمن موجه ناصح... وهو الشخص الذي يسهل الطريق و يساعدك في طريق النجاح، فاذا استطعت أن تجتنب شخصا ما ليقوم بهذا الدور يلزم أن تثبت أنك أهل لذلك. لقد حصلت على شارة الكفاءة بعد أن أصبحت نائبة للرئيس». ^١

ليست ظاهرة النصح والرعاية أمريكية بحتة ، فقد نسب إلى جوشم زاهن (Joachim Zahn) مدير شركة دالمربنز (Dalmer Benz)، الشركة الصانعة لسيارات مرسيدس بنز، أنه يعتبر الدكتور فرتز بريكمان (Fritz Brickman)، المحاسب والمنتج الصناعى الشهير، ناصحه أو راعيه، عندما كان يعمل في شركة بريكمان للمحاسبة في بداية حياته العملية، فلم يقدم بريكمان الدعم والنصح فقط لـزاهـن، بـل عرفه بكثير من الشخصيات ذات التأثير في مجال الصناعة الألمانية. وقد أثبت التعرف على هذه الشخصيات أثره الكبير في مستقبل زاهن الوظيفي في مجال صناعة السيارات. أما بالنسبة لمن يقوم بدور الناصح فان العمل مع التابع (Protége) يعطى شعورا بالرضاء ومعنى للفخر والانجاز لتطو ير مدير مقتدر، يستطيع أن يحمل لواء الشركة في المستقبل.

هناك عنصران أساسيان في عملية المطابقة.

أولا: يجب أن تكون هناك درجة من الانجذاب بين الفاعل والمستهدف ، وهذه نقطة هامة . إلا أنها تهمل في بعض الأحيان. شائعيا سيجب أن يكون السلوك المقلد ذا مغزى أو أهمية بالنسبة للعلاقة: فمثلا، لا يعتبر تصفيف الشعر بطريقة مماثلة للفاعل فهما لعلاقة المستهدف والفاعل، كما يكون محاكاة أسلوب الأخير في إدارة الاجتماعات.

التبنى أو التوافق الداخلي (Internalization) :

إن ما يحدث في أسلوب المسايرة هو حث الهدف للقيام بعمل، أو سلوك معين لكن يتلقى المكافأة أو يتجنب العقاب. أما في عملية المطابقة، من جهة أخرى، فأن الشخص المستهدف لا يهتم بمضمون السلوك، بل بالمحافظة على علاقة مرضية بالقائد. لذلك تشكل المسائل الخاصة بالمكافأت ومضمون السلوك والعلاقات بين التابع والرئيس لب هذه العمليات.

أما بالنسبة للتبنى أو للتوافق الداخلى فاننا نعنى بنفس الجوانب ولكن بنظرة مختلفة. فاذا تأثر الأفراد المستهدفون عن طريق الشوافق الداخلى، فذلك يعنى أنهم يتصرفون بطريقة تتفق مع قيمهم الخاصة؛أى أنهم يتصرفون بطريقة يعتقدون أنها صحيحة ومناسبة، و بعبارة أخرى ينصب اهتمام المستهدف على مضمون السلوك وليس على الوعد بالكافأة أو الحاجة للارتباط بالفاعل.

لناخذ اجتماعا لمديرى الادارات في أحد المستشفيات على سبيل المثال. فعين يشير مدير المستشفى إلى أن مصاريف التشغيل تجاوزت الميزانية بنسبة ١٨٨٪ فمن المحتمل أن تفسر مديرة التمريض ذلك بأنه يعنى ضرورة مراقبة المصروفات خلال الأشهر الستة المقادمة بعناية. ولا يحتاج الأمر إلى أن يتم إبلاغها، مثلا، بتخفيض ساعات العمل الاضافي بالنسبة لمرضات العنابر. فهى إذن تتبنى الفكرة، وتعتقد أن هذا التصرف هو الخطوة الصحيحة للادارة دون أن تهتم كثيرا بالمكافأة في مقابل خفض المصروفات (إن وجد) أو بتحسن في علاقتها بمدير المستشفى.

كما هي الحال بالنسبة لعمليات التأثير الأخرى، فللتوافق الذاتي أو الداخلي عدد من العوامل الرئيسية الواجب توافرها لنجاحه:

أولا: لا بـد مـن مـصـداقـيـة مـصـدر الـتـأثـيـر. فـفـى مثالنا السابق للمستشفى، يجب أن تعتقد مديرة التمريض بصحة ما يقوله مدير المستشفى.

شائيا ــ لا بد أن يكون السلوك متوافقا مع الموضوع إذ ينبغى أن يكون الموضوع خفض المصروفات من مسؤولية مديرى الادارات وإلا فلن يحدث تغيير في السلوك.

لخصنا في جدول (١٠ - ٤) موجزا للملامح الأساسية لنقاشنا السابق. لاحظ أن مصدر السلطة الذاتى للفاعل يرتبط ارتباطا وثيقا بعمليات التأثير الثلاث؛ فالمسايرة ترتبط بقوة المكافأة والقسرية وقوة المعلومات، وترتبط المطابقة بالقوة المرجعية، فيما يرتبط التوافق الداخلي بالقوة التخصصية والشرعية.

و يتضمن هذا الجدول والنقاش الذى سبقه مفهومين أساسيين بالنسبة للمديرين. أولا: قد يكون التبني أو التوافق الذاتي من اقوى واهم عمليات التأثير – على الشخص المستهدف ليتصرف التصرف الصحيح بأقل جهد و بدون تكلفة لعملية الرقابة والاشراف. شائيا: إذا أحس الدير بضعفه في واحد أو أكثر من مرتكزات القوة فمن المكن أن يحدث التأثير باستخدام الأساليب الأخرى. أما إذا

كانت قوة الشواب والاكراه تمشل جانب الضعف في وظيفة المدير مثلا، يمكنه التحول إلى المطابقة أو التوافق الذاتي للحصول على النتائج المناسبة. غير أن المديرين الأكثر فاعلية قد أصبحوا يؤثرون على الأخرين عن طريق استخدام عمليات التأثير الثلاث جميعها. بينما يحد الأساس الضعيف للقوة، من قدرة الشخص على التأثير.

جدول ۱۰ ـ ٤ خصائص عمليات التاثير الثلاث

متطلبات الموقف	سبب تاثر الشخص المستهدف	أساس سلطة الفاعل	الغملية
يجب أن يتحكم القائد في الموارد و يكون قادرا على منح الكافأة أو توقيع العقوبة.	الحصول على المكافاة أو تجنب العقاب	الكافأة الإلزام المعلومات	المسايرة
انجذاب بين القائد والمستهدف يجب أن يكون السلوك المراد التأثير مليه ذا أهمية	الرغبة في إقامة علاقة مرضية مع القائد والمحافظة عليها.	مرجعی	المطابقة
يجب أن يكون للقائد مصداقيته. يجب أن يتلاءم السلوك مع النظمة.	النظرة إلى السلوك باعتباره ملائما و يتسق مع القيم	تخصصی شرع <i>ی</i>	التبنى (الثوافق الذاتى) -

الصيراع:

تفوق جون بروكس فوكوا (John Brooks Fuqua) بعد ٢٨ عاما، على كثير من خصومه حينما قام بتحويل شركته من محطة وحيدة للتلفزيون في اوقستا، بولاية جورجيا، إلى مؤسسة صناعية متنوعة، بلغ مبيعاتها ٢,١ بليون دولار في السنة لتصبح إحدى المؤسسات الكبرى في جنوب أمريكا. وفي أواخر عام ١٩٨٠م أعلنت شركة قوكموا، في هدوء، تحولا أخر حيث عزم مستر فوكوا على جعل الشركة شركة خاصة بشرائه كل أسهمها.

بدأت القصة في هدوء تام عندما تقدمت شركة فوكوا بشراء كل أسهمها البالغ عددها ١٢,٩ مليون سهم بواقع عشرين دولارا للسهم الواحد، أو بمبلغ إجمالي يساوى ٢٥٨ مليون دولار. وقد كان سعر السهم في بورصة نيو يورك وقتها ١٥ دولارا. بعد مرور أقل من اسبوعين عرضت فورستمان ليتيل (Forstman Little)، شركة صغيرة للاستثمار في نيو يورك، مبلغ ٢٥ دولارا للسهم الواحد لتصبح القيمة الاجمالية للأسهم مبلغ ٢٢٢,٥ مليون دولار.

قام أربعة من كبار مديرى شركة فوكوا بعرض مزايدة فورستمان على مجلس إدارة الشركة دون استشارة رئيسهم المباشر. و بسبب جراتهم، قام مستر فوكوا بفصلهم من العمل فورا، وقد روى أحد المديرين المفصولين لمثل أحد أجهزة الاعلام باتلانتا «أن ما حدث بالضبط أنه كان جالسا عندما أخبرنا بفصلنا عن العمل (لأنكم لا تعملون لصالح الادارة)» ؛ '

يمثل هذا الموقف المقتضب نموذجا للسلوك الذي يحدث غالبا في المنظمات ، أي الصراع. سنتناول في معالجتنا لموضوع الصراع، طبيعته ومصادره وآثاره و بعض الأساليب الشائعة التي تستخدم في معالجته.

نظرات للصراع:

ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية، يكون هناك احتمال لنشوء صراع بينها.

لقد تغيرت كثيراً نظرة المديرين للصراع والكيفية التى يعالجون بها الصراع خلال الخمسين سنة الماضية. كان الاتجاه التقليدى القديم ينظر للصراع على أساس أنه وضع ينبغى تجنبه، وضع ينشأ عن الصراعات الشخصية، أو فشل القيادة، والذى يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة. أما الاتجاه المعاصر، من ناحية ثانية، فينظر للصراع على أساس أنه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي و ينشأ في الأصل عن التعقيدات الموجودة في داخل أجهزتنا التنظيمية. ومن المكن أن تساعد معالجة الصراع من خلال استخدام وسائل معينة كحل المشكلات _ في إحداث تغيير إيجابي في التنظيم.

طبيعة الصراع:

يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل: المستوى، والشكل. فمثلا هناك الصراع الذاتى _ داخل الفرد _ كما رأينا في الفصل الشامن عند حديثنا عن صراع الدور. و بالمثل، يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة ما. وأخيرا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة، أو بين الجماعات، في شكل صراع داخلي، أو بين الجماعات و بعضها.

فمن المكن أن يتخذ الصراع، أيضًا، أشكالا عديدةومختلفة،منها أربعة أكثر انتشارا هي:

- ١ _ صراع الأهداف، حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الأخرون.
 - ٢ _ الصراع الفكرى أو الادراكى، حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الأخرين.
- ٣ _ المصراع العاطفي، حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الأخرين.
 - ٤ ـ الصراع السلوكي، حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون. ``

سيركز مدخلنا لموضوع الصراع، في الأساس، على الصراع في المستوى الفردى ومستوى الجماعة الواحدة، ومستوى الجماعات كما سيتم التركيز أيضا على جوانب متعددة للصراع كما سيظهر في الجزء التالي.

مصادر الصراع :

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة شائعة هي: تعارض الأهداف، ومتطلبات اتخاذ القرار، وتوقعات الأداء، وكما يوضع شكل (۱ - 1 - 0)، فإن هذه المصادر الثلاثة ترتبط، من منظور جماعي، ارتباطا وثيقا بالخصائص الرئيسية للاعتماد المتبادل، وغموض المهام، وتوجه الوقت والهدف، التي عرضنا لها في الفصل السابق.

تعارض الأهداف:

يتضمن تعارض الهدف، الذى يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، والمعيار الذى يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الانجاز، أنه من أكثر مصادر الصراع حدوثا. " وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما توجه الوقت والهدف، والعوائق التى تقف دون إنجاز الهدف.و ينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجى اقتصادى والمرتبط بالسوق، والعلمى) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. وعندما تتفاعل جماعتان متمايزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجى اقتصادى قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى)، فمن المكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف تلك، مصدرا للصراع.

إذا اعتبر إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حاثلا دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها، ينشأ عن ذلك عوائق لانجاز الأهداف. لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى ــ مثلا ــ تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم، وحيث إن هذا المشروع الجديد يتطلب استثمارا رأسماليا كبيرا، فقد قررت الادارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامها العديدة (مثل شيفروليه، أو بونتياك، أو أولدزمو بيل، أو بيو يك، أو كاديلاك). وبما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق، فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة إلى المحرك الجديد، غير أن قسما واحدا من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب. و بذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها.

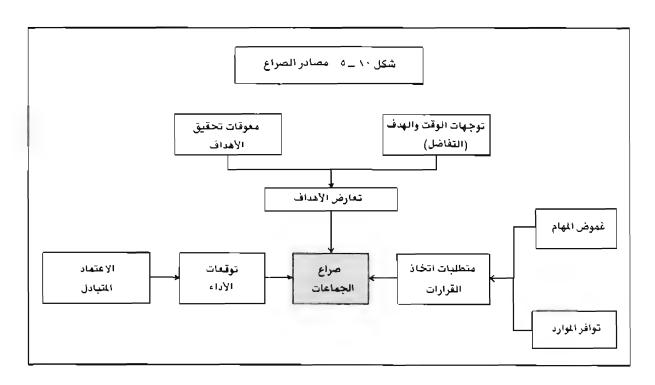
متطلبات اتخاذ القرار:

يتعلق المصدر الثانى المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة.

وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما:

- (١) درجة الغموض في المهام
 - (٢) توفر الموارد.

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات. وكما أشرنا سابقا، فان المهام التى تؤدى بوساطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات. فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة، زادت الحاجة إلى معلومات إضافية. وعلى هذا، يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار. و يحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتى تحناجها كل منها لانجاز أهدافها. و يتعين أن تقوم أى منظمة بتوزيع الموارد المالية والمعدات والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التى ترى أنها كافية وعادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا وعادلا قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى. وغالبا ما تصاب الجماعة التى ترى أنها لا تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة بالاحباط، وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى. وقد يؤدى موقف كهذا إلى أثار سلبية مثل: حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية.



لننظر في قسم البحث التطبيقي والتطوير لاحدى المؤسسات الصناعية الكبرى. فقد يطلب مدير البحث أثناء عملية إعداد ميزانية المؤسسة، تخصيص مبالخ إضافية ليتمكن من تعيين عشرة علماء جدد. ومن المحتمل أن يطلب مدير التطوير أيضا الموافقة على تعيين تسعة مهندسين وثلاثة باحثين فقط بسبب الاعتمادات المالية المحدودة، فاذا لم يكن هناك اتفاق مشترك بين الادارة العليا والقسمين المعنيين، فقد يؤدى هذا الموقف إلى إثارة العداء والصراع مستقبلا بين هاتين الجماعتين.

توقعات الأداء:

يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذى تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات، على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى. فمثلا، يقوم الجراحون في المستشفيات بأداء عملهم بعد أن يكون إخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح. ولا يتم تركيب الاطارات في المسيارات في خط الانتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح،كما يقوم النجارون بتشييد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات.

السلوك في المنظمات الصراع في شركة كاميل سوب (Campbell Soup)

ادرك قوردون ماكفرن (Gordon McGiovern)، حال توليه رئاسة شركة كامبل سوب في عام ١٩٨٢م، ضرورة إجراء تغييرات في الشركة. لقد ادت عادة تمجيد المهندسين وتفضيلهم على العاملين في مجال تسويق المنتجات، تلك العادة القديمة التي يرجع تاريخها إلى حوالي مائة عام، إلى تحقيق الكفاءة في العمليات، ولكن إلى قدر محدود من الابتكار أو الدافعية لأداء شيء جديد ومختلف، واستقر الربح في الشركة في معدل القل من مستوى الربح في مجال الصناعة.

لقد كانت التغييرات التى أجراها ماكفرن سريعة وشاملة، اشتملت على إعادة توزيع وظائف الادارة العليا وتقسيم الشركة إلى خمسين وحدة عمل بغرض تشجيع روح العمل التجارى، فليس مهما معرفة من قام بتطوير المنتج، في الوقت الحاضر، أو مدى الصراع الذى ينشأ عن هذا الوضع، طالما أن المنتج يتم تطويره، وعلى ذلك، قامت وحدة إنتاج صلصة المكرونة وليس فريق الأطعمة المجمدة، بتطوير الأطعمة المكسيكية المجمدة، ولماكفرن أيضا عادة التجوال في ردهات المصنع للتحدث مع العاملين، وكثيرا ما ينتقد منتج أحد الديرين عند مدير آخر، وهو يعرف تماما أن تعليقاته وانتقاداته تصل إلى أسماع ذلك المدير موضع الانتقاد. وعلى الرغم من تخوف بعض المديرين من هذا الأسلوب، إلا أن أغلبهم يعمل بجد ليثبتوا أن ماكفرن مخطىء.

لا يتوجد في نظام ماكفين سلطة الأوامر العليا، أو تسلسل السلطات، فإذا ما أزاد الحصول على معلومات عن منتج معين، فإنه يطلبها مباشرة من مندوب للبيع أو مدير للمصنع باعتباره مدير المنتج المعين،إذ أنه يفضل الاتصال بالشخص الذي يملك المعلومات مباشرة و يتوقع من الآخرين أن يتبعوا فلسفته تلك.

فيما تحسن الأداء، أنشأ سلوك ماكفرن جوا يثير الصراع، وفق ما جاء على لسان احد المديرين. ففيما كان الذين يعملون على خفض الـ تكاليف يرقون إلى وظائف أعلى فيما مضى، أصبح الذين يثيرون مشاعر الآخرين والمشكلات هم الذين يتقدمون الآن. وقد دفعت حالة الغموض هذه العاملين للعمل بجد، على الأقل في شركة كاميل سوب.

ماخوذ من: "Road Can be Bumpy When New Chief Acts to Enliven His Firm", The WSJ, Sept, 17,1984, p. 1

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات وينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل التبادل التى عرضنا لها في الفصل السابق ــ المشترك والمتسلسل والتبادلي ــ تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلي، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها. فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما. و يتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الحماعات.

أثار الصراع بين الجماعات:

كمثال للصراع بين الجماعات ناخذ اثنين ـ من المرشحين السياسيين ـ ينتميان لحزب سياسى واحد ومنظمتين مختلفتين، إلا أنهما يتخافسان في الانتخابات التمهيدية لمقعد في مجلس الشيوخ الأمريكي، يعود أصل الصراع، في هذه الحالة، إلى التعارض في المهدف ومتطلبات اتخاذ القرار،حيث يقف كل منهما في طريق الأخر. وفي حالة وجود صراع، فمن الممكن أن يتوقع حدوث تغييرات على مستويين:

التغييرات داخل الجماعة الواحدة:

من الممكن ملاحظة أربعة أنماط من السلوك على الأقل، داخل الجماعات المتصارعة:

- ١ تزايد درجة التماسك بين اعضاء الجماعة: كما أشرنا في الفصل الثامن يدفع التهديد الخارجي الجماعة إلى التكاتف والتعاون
 كوحدة واحدة. ففي مثالنا السابق، تحاول كل هيئة انتخابية أن تؤكد على وحدة هدفها، و بهذا تصبح كل جماعة أكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لأعضائها، و يصبح الولاء والمواكبة هما السلوك المقبول فيما تطرح الاختلافات الشخصية حانيا.
- ٢ ـ توجه المجموعة نحواداء المهام: لا وقت للتراخى أو «التبديد» حيث توجه كل الجهود لمقابلة التحدى الذي تفرضه الجماعة الأخرى و يصبح السياسيون أكثر جدية بخطورة مهمتهم.
- ٣ التركيز المتزايد على التنظيم: لضمان تحقيق المهمة بنجاح، يتم التركيز على الأنظمة والاجراءات ومركزية المسئوليات. كما يتم
 وضع أنظمة جديدة وتطبيقها.
- ٤ الاتجاه نحو اتوقراطية القيادة: توافقا مع النقطتين الثانية والثالثة السابقتين، تضيق فرصة المشاركة وتتزايد الحاجة إلى قيادة قوية وحاسمة. ويصبح معظم مديرى الحملات الانتخابية في مثالنا، أكثر حزما ومهارة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات العاجلة (الفردية) والملزمة.

التغييرات بين الجماعات المتصارعة:

تتميز التغييرات التي تحدث في نشاطات الجماعات المتصارعة أيضا بأربعة أنماط سلوكية:

- ١ ـ تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: تعتبر الجماعة المتنافسة «عدوا» و ينظر إليها نظرة عدائية. وغالبا ما ينظر إلى القائمين
 بالحملة الانتخابية الآخرين، وحتى المرشح نفسه، ومناقشتهم من خلال نقاط الضعف فيهم.
- ٢ تفشى استخدام الصفات السلبية: كثيرا ما نشهد، في مجال العمل السياسي، محاولات حزب من الأحزاب «وصف» المرشحين الأخرين بصفات سلبية كوصفهم، مثلا، بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى وضد الأفراد والأقليات، واتخاذ موقف دفاعي تجاه الخصوم.
- ٣ .. ضعف الا تصال بين الجماعات: كلما تطور الصراع، تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات. علاوة على ذلك، فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك المجموعة، حيث يعتبر التأخى مع العدو سلوكا منحرفا أو منشقا لا يسمح له.
- ٤ ــ الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى: يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى، ولا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقطه بل لرصد النشاطات غير الشرعية والتي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها.

يندر أن يننهى سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف،على أن الصراعات التي تحدث بين بعض الاتحادات النقابية والادارة (تعتبر) استئناء من هذه القاعدة. و يمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الأخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات في المنظمات.

معالجة الصراع:

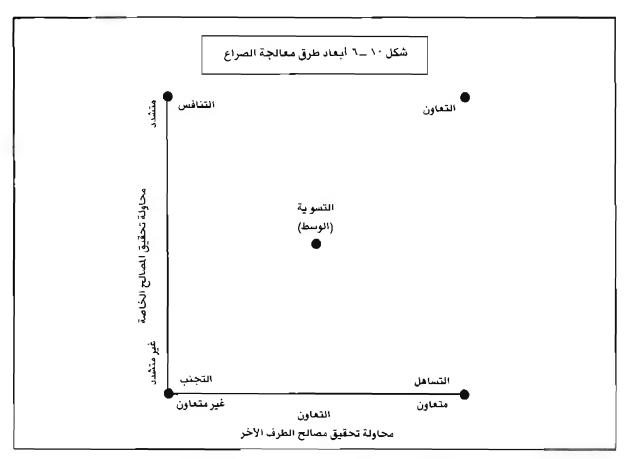
لقد ظل العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون يبحثون لسنوات عديدة عن الطرق التى يمكن بها معالجة الصراع. وتركز البحث في هذا المجال حول تحديد الأسباب الأساسية للصراع، ثم اختيار الأسلوب الأساسي والاستراتيجية المحددة لمعالجة الصراع. وسنتناول في هذا القسم العنصر الأخير بالتفصيل.

أساليب معالجة الصراع:

ركزت الأساليب المختلفة التى استخدمت في محاولات معالجة الصراع، تاريخيا، على شخصيات أطراف الصراع أو أنماطهم أو قيمهم، وقد ركزت هذه المداخل على تفضيل الفرد للسلوك الموجه للعمل، أو السلوك الموجه للأفراد، أو الاثنين معا، وقد أفسح هذا الأسلوب المجال لوجهة النظر التى تقول: إن لقاصد الطرف المشارك في الصراع، أو لأسلوب معالجة الصراع _صلة وثيقة بحسم الصراع القائم.

وكما يصور شكل (١٠ ــ٦)، ببدأ هذا الأسلوب بتحديد بعدين أساسيين:

التعاون: وهو مدى محاولة أحد الأطراف تأمين مصالح الطرف الآخر، والافتئات: وهو مدى محاولة أحد الأطراف تأمين مصالحه فقط.



Thomas, Kenneth; "Conflict and Conflict Management", in M. D. Dunnette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Behavior. Adopted From Fig. 4, p. 900.

المصدر:

و يتضمن إطار هنين البعدين خمسة أساليب للصراع هي:

- ١ ــ التنافس أو القوة (حازم ــ غير متعاون) وهو التغلب على الطرف الأخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب ذلك الطرف.
 - ٢ _ التساهل أو التضحية (غير متشدد ومتعاون)، إتاحة الفرصة للطرف الأخر لتأمين مصالحه على حسابك.
 - ٣ _ التجنب (غير متشدد ومتعاون)، إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الأخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع.
 - التعاون (متشدد ومتعاون) محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين.
 - الموفق (موفف وسطبين التشدد والتعاون) محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية. ٢٠

يعطى جدول (١٠ – ٧) تفصيلات أكثر عن هذه الأساليب. و يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من المعواصل المرتبطة بالموقف نفسه. من بين هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه في ذلك الوقت، والقوة النسبية لكل من الأطراف المتفاعلة، ومواقعها في التنظيم، فقد يرى أحد المسؤولين في النقابة، مثلا، أن مسائل الرواتب والمزايا الاضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة في المفاوضات القادمة مع الادارة بشأن عقد العمل النها هامة بالدرجة التى تجعله يعتقد ما يبرر استخدام أسلوب التنافس المباشر في هذا الموقف.

وقد يميل أحد المديرين ـ مثلا ـ إلى استخدام أسلوب التساهل حينما يفرض أحد التنفيذيين الكبار من الذين يملكون درجة عالية من قوة الثواب والعقاب تنفيذ برنامج معين. أخيرا، قد يعانى مديران لادارتين مختلفتين من التعارض حول استخدام وحدة معالجة البيانات الوحيدة المتوافرة. ومن الممكن أن يتم في هذه الحالة اختيار أسلوب الأخذ والعطاء، أو التنازل حيث يقدم كل طرف تنازلات لحل المشكلة.

كيف يرى المديرون أساليب معالجة الصراع تلك؟ لقد توصل الباحثون إلى أن المديرين الذين شملهم المسع يعتقدون أنهم يستخدمون أسلوب التنافس بصورة مطلقة. " و بعبارة أسلوب التنافس بصورة مطلقة. " و بعبارة أخرى، ينظر للمناوئين على أساس أنهم متصلبون، فيما يرى المديرون أنفسهم بأن لديهم الاستعداد لتقديم التنازلات لحل المشكلة. ولعل مثل هذه الآراء تكشف عن أسباب الصراع كسلوك متفش في المنظمات.

استراتيجيات محددة لمعالجة الصراع :

بما أن الصراع جزء من طبيعة منظمات اليوم المعقدة. فمن الضرورى أن يكون للادارة القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس أشاره السيئة على الأداء التنظيمي. وقد أصبحت القدرة على التقليل من الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين.

و يمكن تصنيف الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته في أربع فنات تشمل:

(١) التجنب:

تتضمن استراتيجية التجنب بوجه عام، التغاضى عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة. وهناك ثلاثة اساليب شائعة تتبع بموجب استراتيجية التجنب تشمل:

يتضمن (1) الإهمال تجاهل الموقف السيىء كلية، و يميل الأشخاص عادة إلى «التغاضي عن» أو إهمال التصرفات العدائية على أصل أن يستمر أصل أن يستمر الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، و بما أن هذه الطريقة لم تحدد مصادر الصراع، فمن المحتمل أن يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ بمرور الزمن.

شكل ١٠ ـ٧ الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع

المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب	اساليب معالجة الصراع
 ١ ــ عندما يحتاج الأمر إلى الحسم وسرعة البت مثل الحالات الطارئة. 	التنافس
٢ ـ في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى الأخرين مثل: خفض	
التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة.	
٣ ـ في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب.	
١ ــ إيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.	التعاون
٣ ــ عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.	
٣ ــ الخروج مفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للأخرين.	
٤ _ إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.	
٥ _ للثائير على الأراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.	
١ _عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو النعو بق المحتمل باستخدام أساليب أكثر	المهاودة (التسوية)
تشددا.	
٢ ــ عندما نكون الأطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة باهداف مشتركة.	
٣ ــ الموصول إلى تسو يات مؤقتة للمسائل المعقدة.	
 اللوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. 	
٥ ــ كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والمتعاون.	
١ ـ عندما يكون الأمر قليل الأهمية، أو عندما تكون هناك مسائل هامة وملحة.	النجىب
٢ ــ عندما تفقد الأمل في تحقيق الهدافك.	
٣ ــ عندما تتجاوز العوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة المرقف.	
٤ ـ تبدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل.	
 ۵ ــ عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري. 	
٦ ـ في حالة إمكانية قبام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية.	
٧ ـ عندما تبدو الأمور عرضة أو تكون أعراضا لمسائل أخرى.	
١ ـ عندما تكتشف أنك عل خطأ اعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأى أفضل لتتعلم وتظهر	التساهل
الإمتدال والتفكير الصائب .	
٢ - عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للأخرين أكثر مما هي بالنسبة لك، عليك إرضاء الأخرين	
والابقاء على روح القماون.	
٣ ــ الثقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الأخرون وتكون خاسرا	
٤ _ في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين برجه خاص.	
 إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من أحطائهم. 	
٦ _ إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا.	

K. W. Thomas; "Toward Multidimentional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", Academy of Management Review, 1977, vol. 2, table 1, p. 487.

المصدر:

يتضمن (ب) الفصل الجسدى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، والمنطق الذى تستند عليه هذه الاستراتيجية هو أنه إذا انعدم التفاعل بين الجماعات زال الصراع، ولا تكمن نقاط الضعف في هذه الاستراتيجية في عدم تحديد مصادر الصراع فحسب، بل في التأثير السلبي للفصل الجسدى على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الجماعات، فهو، في أحسن الأحوال، إجراء مؤقت قد يتطلب في أخر الأمر المزيد من موارد المنظمة لمراقبة بقاء الجماعات في حالة انفصال.

لا تتصف استراتيجية (ج) التفاعل المحدود بالشمولية مثل استراتيجية الفصل الجسدى، إذ يسمح فيها للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة. وتتم التفاعلات، بوجه عام، في مواقف رسمية فقط مثل: الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة. ومن الممكن أن تنتج عن استراتيجية التفاعل المحدود نفس السلبيات التي تحدثها استراتيجية الفصل الجسدي (أي وجود مصادر أو مسببات الصراع بصورة مستمرة ومشكلات الاعتماد المتبادل والتأثيرات السلبية المستقبلية).

(٢) التهدئة:

تسعى استراتيجية التهدئة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين؛ وتتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتّبقى أو يتناقص خطرها بمرور الوقت.

وهناك طريقتان للتهدئة هما:

(أ) التخفيف:

تدخل في التخفيف عملية التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين مجموعين، وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بينهما في نفس الوقت. إذ من الممكن أن يقود تحديد أوجه الشبه، والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، والتركيز على هذه الجوانب في آخر الأمر. إلى أن تدرك هذه الجموعات أنها ليست متباعدة (متعارضة الأهداف) كما كانت تعتقد. و بالرغم من أن الاعتماد على وجهة النظر المشتركة أفضل بالنسبة لمفهوم التجنب، إلا أنه لم يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة، وستظهر القضايا الأساسية للصراع على السطح عاجلاً أو أجلاً مما يؤدى إلى مواقف أخطر مستقبلاً.

(ب) التسوية أو التوفيق:

هى علاقة «أخذ وعطاء» متبادلة بين طرفين ولا ينتج عنها وجود رابع أو خاسر. و يمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء أو المهدف، أو المورد موضوع المسراع بصورة أو باخرى بين المجموعات المتنافسة. وفي حالات أخرى، يمكن أن تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة من الميزات في مقابل ما تخلت عنه، و يمكن النظر إلى بعض أنواع المفاوضات التي تتم بين الادارة والنقابة على أنها تسوية. فمثلا توافق الادارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الانتاجية، وتكون التسوية فعالة، بوجه عام، في حالة وجود تناسب في قوة كل من الطرفين. غير أنه في الحالات التي يكون فيها أحد الأطراف أقوى، أو في موقف أقوى من الطرف الآخر، فمن المحتمل ألا تكون استراتيجية التوفيق أو التسوية فعالة، وذلك لأن الطرف الأقوى سيعرض حلاذا جانب واحد.

وهناك نقطة أساسية ترتبط باستخدام استراتيجية التوفيق أو التسوية يجب تذكرها، وهي أن أحدا من الطرفين لا يكون راضيا كلية عن النتيجة. إذ أن كلا منهما تنازل قليلا عن موقعه الأصلى، ولهذا السبب، فأن استراتيجية التوفيق استراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع، التي نشأ عنها الموقف، مرة أخرى في المستقبل.

(٣) استخدام القوة :

وهناك أسلوب يلجا إليه في كثير من الأحيان، هو استخدام القوة لانهاء الصراع. وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم في هذا الأسلوب، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن وتشمل هذه الطريقة:

(۱) تدخل السلطة العليا و
$$(+)$$
 السياسة.

(أ) تدخل السلطة العليا:

يتضمن تدخل السلطة العليا اقتحام مسؤول أعلى في مركز أقوى، حلبة الصراع، ويعالج الموقف ببساطة بأن يأمر الأطراف بأنهاء الصراع وآلا تتعرض للعقاب. أو قد تبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف وتعين في وظائف أخرى، أو حتى أنواع أسوأ من العقاب. (ب) السياســــة:

تمثل حقيقة واقعة في المنظمات لابد من التسليم بهاوتعلمها مثلها مثل تدخل السلطة العليا. وعادة ما تتم معالجة الصراع للسياسيا باعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة. فاذا ما كان في مقدور أحد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة (من خلال تجميع الموارد أو تكوين ائتلاف)، يمكنه أن يمارس قدرا من التأثير فيما ينتهى إليه القرار أو حل المشكلة المعينة. وكما هو الحال بالنسبة لأسلوبي التجنب والتهدئة، فمن الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى في حالة استخدام السياسة في معالجة الصراع، ما لم يتم تحديد مصادر الصراع.

(٤) المواجهة:

المواجهة هي أخر استراتيجيات معالجة الصراع وتختلف عن استراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها.

وهناك ثلاثة أساليب تصنف كطرق للمواجهة:

- (آ) تبادل الموظفين. (ب) التركيز على هدف سام. (ج) اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة.
- الستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون أن يتعرفوا على الجماعة الأخرى، و ينقلوا انطباعاتهم الاستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون أن يتعرفوا على الجماعة الأخرى، و ينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعتهم الأم. ومن الممارسات الشائعة في مجال الصناعة مشلا ان يتبادل مشرفو الشحن ومندو بو البيع الأدوار. والغرض من التبادل لفترة زمنية قصيرة (تترواح عادة بين ثلاثة وستة أسابيع)، معرفة واستيعاب وظيفة الآخر. و يتميز هذا الاسلوب بأنه محدود، إذ أنه حل مؤقت فقط، علاوة على ذلك، فقد يعتبر الموظفون الذين تم تبادلهم مع جماعة أخرى غرباء عند عودتهم لجماعتهم الأصلية. وقد يؤدى ذلك إلى عدم الاستفادة من المعرفة والأراء التي اكتسبوها بصورة تادة.
- ب الأهداف العليا أهداف مشتركة، وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يظب من الأطراف المتصارعة تركيز اهتمامها عليها. ** ولا يمكن لجماعة واحدة تحقيق مثل هذه الأهداف فهي تنسخ كل الأهداف الأخرى لأى جماعة. ومن المكن أن يكون الهدف الأسمى المشترك هو بقاء واستمرار المنظمة. وحينما يتعلق الأمر ببقاء المنظمة، تعتبر الخلافات البسيطة أمورا غير ذات أهمية.

وإذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالا في معالجة الصراع، فلا بد من توافر عدد من الشروط الأساسية. أولا: لا بد من وجود اعتماد متبادل بين الجماعات و بعضها. ثانيا: لا بد أن يكون الهدف الأسمى مرغو با فيه ومتصفا بقيمة عالية من قبل كل مجموعة. اخيرا، يجب أن تكون هناك صورة من صور المكافأة لانجاز الهدف. ومن خلال تحديد مصلحة مشتركة والعمل على تحقيقها، توفر الأهداف العليا استراتيجية واقعية لحل الصراع بين الجماعات.

جــ يدخل في أسلوب حل المشكلات إحضار الجماعات المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمى، والغرض من هذا الأسلوب إتاحة المفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث الاختلافات بين وجهات النظر والفاهيم، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما ينصب النقاش فقط حول تحديد المشكلات والحلول المكنة لها. و يكون هذا الاسلوب أكثر فاعلية عندما يتم تحليل المشكلة تحليلا شاملا وتحديد نقاط الاتفاق المشتركة وتقديم بدائل لحل المشكلة تكون هذا قيد النظر، ومع ذلك، يتطلب أسلوب حل المشكلات فترة طو يلة من الزمن ومستوى عاليا من الالتزام، وعادة ما يكون هذا الاسلوب غير فعال حينما يكون الصراع، أو التعارض ناتجاعن مسائل قيمية بحته.

ملخص:

تمثل معالجة الصراع في منظمات اليوم المعقدة واحدا من أهم واجبات المدير. و يتضمن اختيار أنسب طريقة لمعالجة الصراع على الأقل حالمتشخيص الشامل للموقف، والالمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوافرة لمعالجة الصراع. فاذا كانت المسالة بسيطة حمثلا حولكنها تحتاج لحل عاجل، فقد يكون التجنب أكثر هذه الطرق فعالية (أي الفصل الجسدي بين المجموعات المتصارعة). أما إذا كان أسلوب «الأخذ والعطاء» مقبولا وعامل الزمن مهما إلى حد ما، فان أسلوب التهدئة (أي التوفيق أو المهاودة) هو الأفضل. وأخيرا، إذا لم يكن عامل الزمن أمرا هاما، بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع، فقد يكون استخدام صورة من صورة الخرى.

موجز للمدير:

- ١ _ القوة هي مقدرة أحد الأطراف في التأثير على سلوك الأطراف الأخرى لتتصرف وفق رغبات الطرف الأول.
- ٢ ... تشمل أبعاد القوى مجال التأثير (عدد الأطراف التي يمكن التأثير عليها)، والنطاق (مدى النشاطات التي يتم التأثير عليها)،
 والثقل أو الأهمية (درجة تأثير سلوك أحد الأطراف على الأطراف الأخرى).
- مصدرا القوة شخصان: الفاعل والمستهدف. يمكن أن يتصرف الفاعل من منطلق القوة الشرعية، وقوة الثراب والقوة القهرية، وقوة المعلومات، والتخصص، والقوة المرجعية. ومن العوامل التي تؤثر على مدى قابلية المستهدف للتأثر بالقوة الشخصية والجنس والثقافة.
- ٤ ــ من ضمن المصادر الموقفية ذات الأهمية القصوى للقوة التغلب على الغموض، والاحلال، والتمركز. وترتبط هذه المصادر، من وجهة نظر الجماعات، بالخصائص الجماعية المتعلقة بالاعتماد المتبادل وتوجه الوقت والهدف وغموض المهام.
- ه _ يمكن اكتساب القوة عن طريق استراتيجيات مشتركة معينة. من أكثر هذه الاستراتيجيات شيوعا _ التعاقد. والاستقطاب،
 والاندماج.
- ٦ ____ الائتلاف السائد هو العامل الحاسم في أداء المنظمات. ومن الأمثلة لأنواع الائتلاف: التنفيذي والتخصصي والبيروقراطي
 والسياسي. و يمكن أن تفرز هذه الأنواع من الائتلاف أنماطاً سلوكية مثل: المدافع، والمستكشف، والمحلل، والمتفاعل.
- اهم ثلاث عمليات لتأثير القوة هي: المسايرة (الخضوع لحاولات التأثير من قبل الآخرين لتوقع المكافأة)، والمطابقة (التصرف على نحو يؤدى إلى إقامة علاقة مرضية والمحافظة عليها)، والتوافق الداخلي (التصرف بطريقة تتفق مع نظام قيم شخص ما).
- ٨ ... من الممكن أن ينشأ الصراع التنظيمي من عدة مصادر. ومن أكثر المصادر السائدة:تعارض طرف، ومتطلبات اتخاذ القرار،
 وتوقعات الأداء.
- ٩ _ عند معالجة الصراع، يتخذ أغلب الناس أنماطا سلوكية معينة، و يمكن وصف هذه الأنماط على أساسين متصلين: درجات الافتئات (Assertiveness) ودرجات التعاون، و يمكن إيجاد خمس طرق رئيسية لحل الصراع: التنافس، والتجنب، والتوفيق، والتساهل، والتعاون.
 - ١٠ _ _ يمكن تصنيف استراتيجيات حل النزاع في أربع مجموعات رئيسية وهي :التجنب والتهدثة واستخدام القوة والمواجهة.

أسئلة للمراجعة

- ما الفرق بين القوة والتأثير والنفوذ؟
- ٢ ـ حدد إحدى الوحدات التنظيمية التي تتمتع بمجال ونطاق واسع ووزن كبير للقوة.
- ٣ _ _ إذا كان موقف أحد المديرين ضعيفًا _ فيما يتعلق بالقوة الشرعية وقوة الإثابة والقوة القسرية، فكيف يمكن له مضاعفة تأثيره؟
 - ٤ ـــ لاذا يعتبر التغلب على الغموض مصدرا مهما للقوة في النظمات؟
 - ما الفرق بين الاستقطاب والاندماج كاستراتيجيتين مشتركتين لحيازة القوة؟
 - ١ ـ لاداء التنظيمي؟
 - ٧ _ لاذا يعتبر تعارض الهدف أحد الأسباب الرئيسية للصراع؟
 - ٨ _ ما هي الظروف التي يكون الصراع بين الجماعات مفيدا فيها؟
- - ١٠ _ لاذا تعتبر استراتيجية البحث مثالا لاستراتيجيات معالجة الصراع قصيرة الأمد؟

حالة دراسية حول القوة والصراع

وليم اقى و مؤسسة بندكس

ورد في مجلة فورشن (Fortune)، في عام ١٩٨٢م، أن مؤسسة بندكس قد برزت كنجمة الصباح في مساء ديتروبت الاقتصادي المظلم. ففيما تعانى الشركات الأخرى من الخسائر، وانخفاض أرباحها، ظلت بندكس تسجل رقما قياسيا في المبيعات والأرباح، ويمكن أن ينسب الكثير من هذا النجاح إلى قائد المؤسسة ومديرها المستروليم م. أقي.

بالرغم من هذا الأداء المتاز، فقد نشب نزاع في مجلس إدارة شركة بندكس،حيث يتساءل كثير من العارفين ما إذا كانت الأمور مستقيمة في هذه الشركة التى يفترض أنها ناجحة. فعندما استقال رو برت بيرسل (R. Purcell) من مجلس الادارة، مثلا، ذكر «فقدان الثقة في الادارة العليا »كأحد مصببات استقالته و كان يقصد بالادارة العليا بل أقى (Bill Agec). وقبل مغادرة بيرسل للشركة دبر أقى استقالة ثلاثة أعضاء أخرين من المجلس شملت هارى كاننفهام (Harry B. Cunningham) الرئيس السابق لشركة كي مارت (K. Mart).

ماذا حدث في بندكس ليحدث مثل هذا التغيير؟ لقد تناول المقال عددا من القضايا يتعلق بعضها بالعلاقات الشخصية، والأخر بقضايا مهنية. ولا أو المناك موضوع السيدة مارى كاننغهام التى تخرجت حديثا في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد والتى قام مستر بيل بتعيينها كمساعد لمه في عام ١٩٧٩م ثم عينها نائبا للرئيس للشؤون العامة بالشركة بعد مرور سنة من تعيينها نائبا للرئيس لشوؤن التخطيط. وكانا يعملان سو يا لساعات طويلة و يسكنان في مجمع سكني واحد منذ عام ١٩٨٠م.

أصبحت مارى كاننغهام من المقربين المخلصين لأقربهما جعل الانتفاعيين من المديرين يسعون للحصول على موافقتها على مشروعاتهم العامة.

من جهة اخرى، هناك موضوع علاقة أقى بمايك بلو منتال الذى قام باستقدام أقى من شركة بو يزكاسكيد وتعيينه مديرا ماليا حينما كان مديرا عاما لشركة بندكس. وحينما التحق بلومنتال بحكومة الرئيس كارتر في ١٩٧٦م قام بتعيين أقى خلفا له. و بعد أن أقال كارتر بلومنتال في منتصف عام ١٩٧٩م أعلن أقى صراحة أن رئيسه السابق غير مرغوب فيه في بندكس مرة أخرى حتى كمدير لأحد أتسامها مما أثار حفيظة بلومنتال.

عاد بلومنتال إلى دو يترويت، كوريث شرعى لبول مارابيتو (Paul Mirahito) مدير عام شركة الكومبيوتر. وما أن سمع أقى أن بلومنتال على وشك أن يتسلم وظيفة شركة بوروز، حتى سارع إلى هارى كاننغهام (لاعلاقة قرابة بمارى كاننغهام) وميرابيتو اللذين كانا مديرين في شركتي بندكس و بوروز، ليطلب بالحاح شديد أن يأخذ الوظيفة لنفسه. والأغرب من ذلك، كما ورد في رسالة كاننغهام لجلس إدارة شركة بندكس، أن أقى أقترح أن يعمل كرئيس لكلا الشركتين في نفس الوقت.

توالت متاعب أقى من بعد مع مجلس الادارة حيث بدأ أعضاء مجلس الادارة، وخاصة هارى كننفهام، يتلقون رسائل بدون توقيع من المديرين العاملين في الشركة يدعون فيها أن أقى قد فقد ثقة الغالبية «منا نحن المديرين»، وقد ادعى البعض أنه على الرغم من تصريحات أقى المعلمية عدم رغبته في التخلص من بعض الاعمال الصناعية للشركة، إلا أنه في نفس الوقت بقوم بمناقشة بيع انتين من أكثر المعمليات الصناعية ربحا بالنسبة لشركة بندكس وهما: مجموعة صناعة المعدات الثقيلة، وفرام (Fram)، و يرى البعض أن هذه الاعمال تؤدى إلى تحطيم الروح المعنوية للعاملين.

قرر كانتفهام، بعد إجراء المزيد من التحريات مع الديرين الأخرين، دعوة لجنة التنظيم والتعويض والتعيين بالمجلس إلى اجتماع تنفيذى: أي بدون أقى، وكان رد أقى سريعا حيث دعا اللجنة إلى الاجتماع معه قبل أسبوع من اجتماع كاننفهام، بدأ أقى الاجتماع باعلان عن نية الشركة (بندكس) شراء شركة كبرى تعمل في مجال التكنولوجيا، وعلى ذلك ستواجه المديرين السابقين والحاليين لبندكس، و يعملون في مجلس إدارة بوروز في نفس الوقت - قضية تعارض مصالح الشركتين و يتوجب عليهم بالتالي الاستقالة، وقد رفض أقى أن يذكر للمجلس اسم الشركة التى ستشتريها بندكس.

أغضبت هذه الأفعال بيرسل، الذى ظل يعمل بمجلس إدارة شركة بندكس لفترة ستة عشر عاما، فبعث برسالة عاصفة إلى زملائه أعضاء المجلس سرد فيها ماحدث وأدان فيها الأسلوب الذى عومل به بعض الديرن الكبار (أى كاننغهام وميرابيتو)، وعبر عن رأيه فيما تم بقوله: «إن البهدف من وراء تصرفات أقس هي التخلص من القيادات الموجودة والتي يمكن أن تتخذ إجراء يقوض قيادته الشخصية». كما أشار بيرسل إلى أن أفعال أقس وتعليقاته قد تسببت في إثارة عداء مجتمع دينرو يت الصناعي، بما في ذلك بعض عملاء الشركة الحاليين والمحتملين. وذكر بيرسل أن أقي قد «قدم الدليل القاطع على أن بندكس تفتقر إلى القيادة المستقيمة الصلبة الواعية ... ولذلك فانني قلق بشأن مستقبل الشركة». وطالب بيرسل بأن يجتمع الجلس في ١٦ مارس ١٩٨١م في مدينة نيو يورك لمناقشة و بحث هذه المسائل.

سعد سماع أقى برسالة بيرسل، قام بتوجيه صربة استباقية أخرى بدعوته لاجتماع خاص لمجلس الادارة في الحادي عشر من مارس. ولما عاد بيرسل من إجازة قصيرة لنيو يورك مسرعا، وجد أن أفى قد سيطر تماما على المجلس فاستقال في نهاية ذلك العام وترك العمل بشركة بندكس.

تعرضت محاولات أقى في ميدان تسابق السلطة في المنظمات لذكسة كبيرة حينما التقى بنظيره إدوارد هينس (Edward Hernessy) بالشركة المتحدة. فقد حاول أقى ضم مؤسسة مارتن ماريثا (Martin martetta) الثي كانت تسعى، بدورها، إلى السيطرة على بندكس، وقد هيا المازق المتنافس بين أقى وهينس الفرصة الأخيرة لشراء بندكس وأسهمها في شركة مارتن ماريثا.

أصبح أقي، فيما بعد رئيسا لفرع بندكس التابع للشركة المتحدة وانتهى إلى الاستقالة في أقل من عام لينشيء شركة خاصة للاستشارات.

أسئلة للمراجعة:

- ١ _ صف اساس قوة أقى (قبل بدء المشكلة و بعدها).
- ٢ _ مل هناك استراتيجيات مشتركة لحيازة القوة في هذه الحالة؟
- عاهو الأسلوب الذي اتبعه أقى في معالجة الصراع بينه وبين أعضاء مجلس الادارة الأخرين؟ ما هي أساليب معالجة الصراع التي استخدمت؟ وما هي الاستراتيجيات التي اتبعت في حل الصراع؟

تمرين تجريبي: الصراع بين الجماعات

الغرض من التمرين: دراسة أسباب المراع بين الجماعات، والاستراتيجيات المكن استخدامها في حل الصراع بين الجماعات،

المعارف المطلوبة؛ يجب أن يكون القارىء ملما بالجوانب والمفاهيم المتعلقة بالصراع بين الجماعات.

كيفية إعداد التمرين: يتم تكوين مجموعات من ٤ - ٨ طلاب لاجراء تمرين لفترة تتراوح بين خمس واربعين دقيقة و ٦٠ دقيقة. يجب أن تعمل كل مجموعة منفردة، وأن يكون التفاعل بين أعضاء المجموعة فقط، يطلب من الافراد المشاركين أن يقوم كل منهم بأداء التمرين منفردا، ثم ينضم إلى المجموعة بعد ذلك للوصول إلى قرار واحد، وعليهم الاطلاع على الآتى:

تصور أنك تعمل مع مؤسسة متوسطة الحجم، متخصصة في صناعة وتسويق أنواع معينة من المنتجات الكيماوية، وأن الوظيفة التي تشغلها في هذه المؤسسة هي مدير تصنيع للبلاستيك، وترتبط بنائب الرئيس للتصنيع الذي يرتبط بدوره بنائب الرئيس للفرع. تتمتع المؤسسة حاليا بمعدل نمو مرتفع في المبيعات والأرباح، بسبب إضافة خطوط إنتاج جديدة. وتمثل المنتجات التي توفرها إدارتك نسبة كبيرة من هذا النمو و ولتحقيق مستوى أفضل من التنسيق بين تطوير منتج جديد، وجهود التسويق، قرر رئيس المؤسسة التي تنتمي إليها تكوين فرق عمل لتخطيط المنتجات لكل منتج أو خطإنتاج جديد. يتول كل فريق مسئولية تخطيط وتنسيق الجهود اللازمة لانتاج منتج جديد، بدءا بالمرحلة التجريبية للمنتج فانشاء الصنع ثم المراحل الأولية.

تم تكوين فريق لتخطيط المنتجات في العام الماضي ليقوم بتنسيق عملية إنتاج لدائن بلاستيكية جديدة في غاية المتانة إلا أنها باهظة الثمن لاستخدامها في الصناعات الالكترونية. يتكون هذا الفريق من شخصك وممثلين من إدارات الهندسة والبحوث والتسويق برناسة ممثل الادارة الهندسية. انتهى الفريق من مرحلة الدراسات التجريبية وسيجتمع قريبا لمناقشة الجوانب المختلفة لانشاء المنع الجديد.

عقد فريق التخطيط هذا الصباح، اجتماعا عرضت فيه خطتك لانشاء المصنع الجديد. وقد اشتملت الخطة على المواد والمعدات والتفاصيل الخاصة بالمسعة الانتتاجية للمصنع والجدول الزمني لانشائه، وتضمنت خطتك، أيضا، استخدام معدات صناعية جديدة تحقق وفورات من التكلفة اكثر من المعدات الموجودة، غير أن فترة تسليم هذه المعدات تزيد اثنى عشر شهرا من استلام المعدات الموجودة حاليا، أبدى ممثل إدارة التسويق، خلال ذلك الاجتماع، معارضة شديدة لخطتك مشيرا إلى أنه من اللازم التركيز على ضرورة عرض هذا المنتج الجديد في الاسواق باسرع ما يمكن، فيما أشرت أنت، من جهة ثانية، إلى أن المزايا التي تحققها خطتك في الدى الطويل، من حيث الوفورات التي تتحقق من تكاليف الانتاج، تفوق الاعتبارات الخاصة بالتسويق في المدى القريب، وبدأ النقاش يحتدم و يشتد، إذ أن كلا منكما اتخذ موقفا دفاعيا قويا ــ علاوة على ذلك، يرى ممثل الادارة الهندسية أن رأيك سليم وأنه موافق على الخطة الأصلية فيما يتغق ممثل إدارة البحوث، من جهة ثانية، مع موقف ممثل إدارة التسويق مما يؤدى إلى فشل الاجتماع وعدم الوصول إلى قرار حول الموضوع.

بعد انقضاء الاجتماع وبعد التفكير فيما حدث، بدا عليك القلق والاضطراب إذ أنك تعرف جيدا أن وجهات النظر التي طرحتها أنت وممثل إدارة التسويق في الفريق لا تمثل فقط وجهات النظر الشخصية لكليكما بل تمثل في مجموعها مواقف إدارتي التصنيع والتسويق. وبما أنك ترى أن هذا الموقف يمثل مشكلة خطيرة بين الادارتين، فلا بد من اتخاذ خطوة ما بصورة عاجلة لضمان نجاح المشروع، وترى أن البدائل المتوافرة كما يل:

- ١ _ يمكنك إعادة صياغة خطتك بحيث تأخذ في الاعتبار اعتراضات ممثل إدارة النسويق، وبذل أقصى ما تستطيع بشأن الاعتبارات الخاصة متكلفة الانتاج للعدى الطويل الواردة بالخطة.
- ٢ ___ يمكن الاجتماع مع ممثل إدارة التسويق وتركز فيه على الجوانب الايجابية للمشروع وتشير إلى أن المعدات الجديدة ستجعل الشركة رائداة في
 مذا المجال في العالم.
 - ٣ _ يمكن تقديم خطاب لرئيس الشركة باستقالتك من عضوية الفريق.
- ٤ _ يمكن أن تعلن لمثل إدارة التسويق عن استعدادك للوقوف مع خطة التسويق الجديدة التي ستعرض على الفريق قريبا إذا ما ساندك في موقفك الحالي.
 - ه ــ يمكنك أن تطلب من نائب الرئيس للفرع أن يتدخل دفاعا عن موقفك.
- ٦ ____ يمكنك أن تطلب من ممثل إدارة التسويق أن يجتمع معك لمدى يوم كامل خلال الأسبوع القادم لتسوية نقاط الاختلاف بينكما، والوصول إلى بديل أخر كحل لهذا الموقف.
- ٧ ـ يمكنك أن تطلب حضور أحد العاملين مع نائب الرئيس كل الاجتماعات كرئيس جديد للفريق وكمحكم فى كل المشكلات والمسائل التي تنشأ
 ق تلك الاجتماعات.

- محكت أن تبعث بخطاب لمثل إدارة التسويق (بصورة لكل أعضاء الغريق ونائب الوئيس للفرع والرئيس العام للمؤسسة) تبين له فيه أن
 معارضته لخطتك ستكون عائقا أمام قيام مشروع ذي فوائد محتملة للشركة.
 - ٩ مكنك أن تطلب من نائب الرئيس الغرعى حضور الاجتماع القادم للغريق للتاكيد على أهمية هذا المشروع بالنسبة لتطور الشركة.
 - ١٠ _ يمكنك أن تدخل على ممثل إدارة التسويق في مكتبه مباشرة لتطلب منه تبريرات لموقفه هذا.

تعليمات لأداء التمرين:

- ١ فرديا: يجب على أعضاء الفريق أن يقوموا بالتالى:
- أ ـ تحديد السبب أو الأسباب التي أدت إلى حالة الصراع.
- ب تحديد نوع الحل المقترح لمعلجة الصراع وتوتيب كل البدائل المكنة من ١ (الطلوب أكثر) إلى ١٠ (الأقل) باستخدام الملحق (١٠٨).
 - ٢ _ كون المجموعات التي تم تحديدها سابقا وأجب عن السؤال الأول كمجموعة _ تعبأ استجابات المجموعة من جدول (١٠ _ ٨).
 - ٢ _ يقدم ممثل كل مجموعة للمدرب قرار المجموعة، و يعرض الأسس التي تم بموجبها اختبار ذلك القرار.

شكل ١٠ ـ ٨ تمرين صراع الجماعات

الحلول البديلة لمعالجة الصراع	الفردى		الجم	ساعى
	نوع الحل	الثرتيب	نوع الحل	الترتيب
-				-
				ŕ

Notes:

- 1. "Polaroid: Turning Away from Land's One-Product Strategy", Business Week, March 2, 1981, p. 109.
- 2. Charles G. Burck, "What's in It for the Unions", Fortune, August 24, 1981, pp. 88-92.
- 3. S. B. Bacharach and Edward J. Lawler, Power and Politics in Organization (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1980), pp. 16–17.
- 4. A. Kaplan, "Power in Perspective", in Power and Conflict in Organizations, ed. Robert L. Kahn and Kenneth E. Boulding (London: Tavistock, 1964), pp. 11–31.
- 5. See J. R. French and B. H. Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright, Studies in Social Power (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959); B. H. Raven, "A Comparative Analysis of Power and Preference", in J. T. Tedeschi (ed.), Perspectives on Social Power (Chicago: Aldine, 1974).
- 6. W. J. McGuire, "The Nature of Attitudes and Attitude Change", in G. Linzey and E. Aronson, The Handbook of Social Psychology (2nd ed.) (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969), pp. 250–51.
- 7. A. H. Eagly, "Sex Differences in Influenceability,", Psychological Bulletin, 85 (1978), pp. 86–1116.
- 8. D. J. Hickson, J. M. Pennings, C. R. Hinings, and R. E. Schneck, "A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power", Administrative Science Quarterly, March 1971, pp. 216–29.
- 9. Hickson et al., "A Strategic Contingencies Theory".
- 10. P. Selznick, TVA and the Grass Roots (Berkeley: University of California Press, 1949).
- 11. James D. Thompson. Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 130.
- 12. Abraham Zaleznick, "Power and Politics in Organization Life", Harvard Business Review, May–June 1970, p. 51.
- 13. Mac D. Richards, Organizational Goal Structures (St. Paul, Minn.: West, 1978), pp. 57-58.
- 14. R. E. Miles and C. C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process (New York: McGraw-Hill, 1978).
- 15. H. C. Kelman. "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", Journal of Conflict Resolution, 1958, pp. 51–61.
- 16. J. P. Flanders. "A Review of Research on Imitative Behavior", Psychological Bulletin, 1968, pp. 316–37.
- 17. G. R. Roche, "Much Ado About Mentors", Harvard Business Review, January-February 1979, pp. 14-31
- 18. K. White, "The Woman Executive", Sky, August 1979, p. 51.
- 19. E. J. Tracy, "The Soap Opera at Fuqua Industries", Fortune, November 16, 1981, pp.143–51.
- 20. R. M. Steers, Introduction to Organizational Behavior (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1981), p.219.
- 21. S. M. Schmidt and T. A. Kochan, "Conflict: Towards Conceptual Clarity", Administrative Science Quarterly, July 1972, pp. 359–70.
- K. Thomas, "Conflict and Conflict Management", in M. D. Dunnelte (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 889~935; K. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", Academy of Management Review, 1977, p. 487.

- 23. K. Thomas and L. Pondy, "Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties", Human Relations, 1977, pp. 1089-1102.
- 24. R. R. Blake and J. S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry (Houston: Gulf Publishing, 1964).
- 25. M. Sherif and C. W. Sherif, Social Psychology (New York: Harper & Row, 1969), pp. 228-62.

Additional References:

BLAU, P. M. Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley, 1967.

DUTTON, J. M., and R. E. WALTON. "Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies". Human Organizations, Fall 1966, pp. 207–20.

FILLEY, A. C. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975.

KILMANN, R. H., and K. THOMAS. "Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory". Academy of Management Journal, 1978, pp. 59–68.

KRAM, K. E. Mentoring at Work. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.

LITTERER, J. A. "Conflict in Organizations: A Reexamination". **Academy of Management Journal, September** 1966, pp. 59-68.

McCLELLAND, D. C. Power: The Inner Experience. New York: John Wiley, 1975.

PFEFFER J. Power in Organizations. Marshfield, Mass.: Pitman, 1981.

PONDY, L. "Varieties of Organizational Conflict". Administrative Science Quarterly, May 1969, pp. 499-507.

ROBBINS, S. P. Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974.

WAYS, M. "More Power to Everybody". Fortune, May 1970, pp. 110-18.

WILKINSON, I., and D. KIPNIS. "Interfirm Use of Power". Journal of Applied Psychology, June 1978, pp. 315-20.

ZALD, M. N. Power in Organizations. Nashville: Vanderbilt University, 1970.



النبيل الخالم متر القيادة

في أحد الأفلام السينمائية الكلاسيكية، «الرجال الغاضبون»، يتحمل أحد أعضاء هيئة المستشارين الضغوط التي يمارسها زملاؤه عليه لأنه قد اقتضع أن الولاية قد فشلت في إثبات صحة دعواها، فيما استطاع إقناع زملائه المحلفين بأنه على صواب في وقت من الأوقات. يتذكر بل ابلوندي (B. Ablond) ، نائب رئيس شركة فيوتشر كومبيوتنق (Future Computing) السابق، تجربة مماثلة لتلك التي حدث له ولأربعة مديرين تنفيذيين أخرين، فيقول: «كنا مجتمعين لمناقشة أمر سرى، وكانت لنا وجهة نظر تختلف عن وجهة نظر الرئيس. تركنا الاجتماع وكنا نعرف أن المعارضيين يفوقوننا عددا». تمثلت المعارضة في هذا الموقف في بورشيا ايزاكسون (Portia بسيدة التقنية المتطورة الأولى في دالاس سالتي أشهرت بالقيادة الواعية القائمة على أساس من المعرفة والعزم والثبات التام. وستطيع بورشيا، بقوة الارادة والعمل الجاد، أن نتولى مسئولية أغلب جلسات العمل. سواء أكانت نتولى رئاسة المؤسسة التي تعمل بها بالانابة أو مستشارة في مجال الكومبيوتر، و يعترف ابلوندي أنها «تستمع إلى وجهات النظر الأخرى ولكن يتعين عليك أن تورد حقائق كثيرة حتى تستطيع إقناعها. إنها تحدد أهدافها بدقة وترسم استراتيجيتها. لاشيء يقف في طريقها... إنها تركز على أهدافها وتعمل في اتجاه تحقيقها مباشرة».

والسيدة ايزاكسون أم لنلاثة أطفال، طلقت في سن الثانية والعشرين، وحصلت على الدرجة الجامعية بمرتبة الشرف في الفيزياء. أنشأت شركة فيوتشر كومبيوتنق، فيما بعد، وأوجدت لنفسها مكانة أصبحت بها الملهمة الناقدة لصناعة الحاسبات الآلية _ أشبه بمن يسجل، أو يحفظ سجلا بنجاحات هذه الصناعة _ «كان في قدر كبير من النفوذ أستعيده كلما استدعى الأمر، ولهذا السبب يعتبرنى الناس قاسية وحازمة» وتقول أيضا «كنت أشاهد جى. أر أو ينق «J. R Ewing» في المسلسل التلفزيونى (دالاس) وكنت أنظر إليه على أساس أنه حازم، ولكنه غير منصف _ لقد كنت أعجب بحزمه ولكننى مازلت أعتقد بامكانية الحزم والانصاف معا. إننى أتعامل على نحو أخلاقى في مجال العمل، وعلى استعداد للقتال والكفاح، في بعض الأحيان، ولا بد أن تكون كذلك لتحقق ما تريد». " تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وتمثل بالنسبة للمدير، النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة. لقد كانت القيادة محور أهتمام العلماء السلوكيين، وذلك لما للقادة من تأثير كبير على سلوك واتجاهات وأداء العاملين.

تمخض عن دراسة القيادة حوالتي استمرت بعض الوقت - العديد من النظريات والنماذج. ٢ ولم يتم التوصل إلى إطار نظري مقبول - بوجه عام - لنظرية القيادة مثلما حدث بالنسبة للدافعية.

سنتناول في هذا الفصل تطور نظرية القيادة بدءاً بالدراسات السابقة وانتهاء بالمداخل الموقفية المعاصرة. وسنبدأ ببحث مفهوم التاثير كاحد الأسس الذي تقوم عليه القيادة، ثم نتعرض للمداخل النظرية الرئيسية الثلاثة للقيادة وهي: نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية... وأخيرا، سنطرح بعض المسائل المعاصرة حول القيادة ونجمع كل المادة في نموذج متكامل يؤكد على ضرورة قيام المديرين بتنمية قدراتهم على تشخيص المواقف وتغيير أسلوب القيادة بصورة أكثر فاعلية.

دراسة القيادة:

«من هو القائد؟» هذا سؤال يجيب عنه الناس إجابات مختلفة. لنأخذ، مثلا، مجموعة من العاملين في البريد، مسئولة عن فرز الخطابات في أحد مكاتب البريد المحلية. قد تكون الاجابة النمطية عن هذا السؤال من قبل أحد هؤلاء العاملين على النحو التالى: «حسناً، إن الذي مشرف على مباشرة هو روجر، لكن جيري هو الرئيس الحقيقي لمجموعتنا. يقوم روجر باصدار التعليمات والأوامر وهو الذى يحدد بوجه عام ماذا نعمل. إنه رجل التنظيم ونرجع له عندما تكون هناك مشكلات نتعلق بالأنظمة والاجراءات والسياسات. أما جيرى، من ناحية أخرى، فيعمل في وظيفة فرز البريد مثلما نعمل إلا أنه قد عمل هنا لفترة أطول منا و يمكن القول بأنه يعرف كل شيء. إنه يساعدنا في عملنا إذ يرينا أفضل الطرق لأداء العمل بأقصى كفاءة. و يحس كل واحد منا بالارتياح لوجود جيرى بيننا. إنه يعيننا على بناء الثقة تجاه عملنا و يساعد في رفع معنو ياتنا بالفعل».

القادة الرسميون وغير الرسميين:

يلفت هذا المثال البسيط النظر إلى دورين هامين للقيادة في النظمات: يمثل روجر القائد الرسمى لجموعة فارزى البريد. و يمكنه، بهذه الصفة، ممارسة التأثير الرسمى الذي تم تقريره أو منحه للشخص بموجب الوظيفة أو المركز، و بهذا الفهوم، فالقائد مسئول ومكلف بممارسة وظائف القيادة مثل تخطيط العمل وتنظيمه ومراقبته. و يمارس القائد الرسمى هذه الوظائف بموجب السلطة التي منحته إداها المنظمة.

و يمكن أن تكون القيادة من جهة أخرى غير رسمية في طبيعتها مثل نوع القيادة التي أبداها جيرى في مثالنا، و يشار إلى هذا الننوع من القيادة بالقيادة غير الرسمية أو التلقائية، أو القائد النظير، فالقادة النظراء يمارسون تأثيرا غير رسمى لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة، أو المركز، إلا أنه قد يؤثر في سلوك أعضاء الجماعة. فالتأثير غير الرسمى لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة للشخص تحتاج الجماعة إليها. ففي حالة جيرى، يستند تأثيره على خبرته في العمل ورغبته في مساعدة زملائه العاملين.

هناك نقطتان أخريان يجب توضيحهما فيما يتعلق بالقادة الرسميين وغير الرسميين:

اولا ـقد يكون هناك قائد رسمى واحد في بعض المواقف، فاذا ما قام روجر، في مثالنا، بدور القيادة الرسمية وقدم المساعدة للعاملين، وكان يملك الصفات الضرورية لذلك كان هو القائد غير الرسمى للجماعة في نفس الوقت. فقد قام جيرى بدور القيادة غير الرسمية بسبب وجود حاجات للجماعة لم يتم إشباعها من قبل روجر،

ثانيا _يمكن أن يلعب القادة غير الرسميين دورا قيما بالنسبة للمنظمات إذا ما تطابق سلوكهم وتأثيرهم مع الأهداف الكلية للمنظمة ، فاذا أثر أحد القادة غير الرسميين على سلوك أحد أفراد المجموعة بصورة تخالف النمط السلوكي المطلوب من قبل المنظمة ، فسيحدث تعارض في الأهداف بين المنظمة والجماعة. وقد ينتج عن هذا الموقف انخفاض في الكفاءة والأداء، ففي مثالنا السابق، تطابقت أهداف روجر وجيري مع أهداف المنظمة ، مما أدى إلى تأثير إيجابي في أداء الجماعة.

تعريف القيادة:

في ضوء النقاش السابق سنعرفالقيادة بأنها «الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة».

و يمكن أن يستخدم هذا التعريف والنموذج المعروض في شكل (١٠ ـ١) في إلقاء الضوء على عدد من النقاط الهامة المتعلقة بالقيادة:

اولا ــتستند القيادة على مفهوم التأثير، أحد أوجه القوة التى تمت مناقشتها في الفصل السابق، وسنشير إلى نقاشنا السابق بالنسبة لأنواع القوة الشرعية والثواب، والقسرية، والمعلومات، والقوة التخصصية والمرجعية، و يحدد أساس أو أسس القوة المكتسبة وكيفية استخدامها نوعية التأثير، ومدى نجاح محاولات القائد للتأثير.

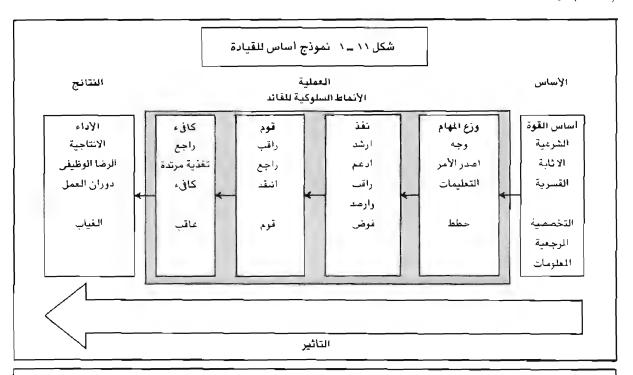
ثانيا منتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثيرا، تتضمن: المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليم والمرحلة الشائية تتضمن: التنفيذ و يشتمل على النشاطات القيادية التى توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل. ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة: نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل. أخيرا: يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المروؤس للأهداف المقاررة.

يتعلق الجزء الثالث من النموذج بالتعريف بنتائج عملية القيادة. وهنا تتركز اهتماماتنا بالنتائج المرتبطة بالعمل (الانتاجية)، والأخرى المرتبطة بالأفراد (الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب وما شابهها).

نظربات القيادة:

ركزت النظريات السابقة، والنظريات الموقفية المعاصرة في دراسة موضوع القيادة، بوجه عام، على نفس الموضوع ــوهو تحديد الموامل التى تؤدى إلى فعالية القائد، و بعبارة أخرى، هل يمكننا تحديد خصائص أو أنماط سلوكية أومواقف تجعل من أحد أساليب القيادة اكثر فاعلية من غيره من الأساليب؟

سيتم استعراض ثلاثة مداخل رئيسية للقيادة هي نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية، و يعرض جدول (١١ _ ٢) موجزا للقواعد الأساسية لكل منها.



جدول ۱۱ ـ ۲ المداخل الرئيسية لدراسة القيادة	
مجال التركيز	الدخل (النظرية)
هساك عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التر يمكن استخدامها للتمييز مين القادة الناجحين وغير	السعات (الأربعينيات والخمسينيات)
الناجحين.	
لا يتمثل الحائب الاساسي للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة.	السلوكية
يثم الثمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين بأسلوب القيادة المعين لكل منهم.	الخمسينيات والسنيبات)
لا تتحدد معالية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف المائل في بيئته .	الموقفية (الوقت الحاصر)
تشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس والمرؤوس وطبيعة المهام وهيكل الجماعة ونوع التعزيزات (الحوافز).	

نظريات السمات:

تركزت الكثير من الدراسات حول القيادة في فترة الأربعينيات والخمسينيات من هذا القرن على سمات القائد، وقد حاول الباحثون الوصول إلى مجموعة من الخصائص الفردية التي تميزبين القادة الناجحين والقادة غير الناجحين. و بدءوا في بحث مستقيض (إن لم يكن لا نهائي) لتحديد الخصائص البيلوجية والشخصية والعاطفية والجسدية والفكرية وأي خصائص شخصية أخرى للقادة المتفوقين.

قيام رالف ستوجل (Stogdill)، من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام ١٩٤٨م بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية:

(١) الخصائص الجسمية (٢) الخلفية الاجتماعية (٢) الذكاء (٤) الشخصية (٥) الخصائص المتعلقة بالعمل (٦) الخصائص الاحتماعية.

و يعرض جدول (١١ - ٣) ملخصا لبعض السمات المختارة من كل مجموعة من هذه المجموعات:

١ ــ المخصائص المجسمية: تناولت الأبحاث السابقة حول القيادة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل: العمر، والمظهر، والمظهر، والمطول، والوزن، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعا ما. و يتصور الكثيرون أن المشرف الفعال في مصنع لصهر الحديد أو المرقيب المسؤول عن فصيلة مقاتلة في البحرية رجل ضخم فارع الطول يتجاوز طوله ٦ أقدام و بوصتين و وزنه المائتي رطل وله صوت جمهوري، وتتجاوز طاقته طاقة مرؤوسيه. و بالرغم من أن بعض هذه العناصر تتصل بالقيادة الفعالة، إلا أنه من المكن أن تكون هناك عوامل موقفية أخرى قد تؤثر في اختيار القائد ومن ثم في فعالية القيادة.\

٢ ــ الخلفية الاجتماعية: تركزت العديد من الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة على عوامل مثل:
 التعليم، والمركز الاجتماعي، وإمكانية التنقل. وقد توصلت هذه الدراسات بوجه عام إلى القالى:

- (١) أن المركز الاجتماعي والاقتصادي الكبير يعد أحد المزايا التي تحقق مركز القيادة.
- (٢) أن أعدادا متزايدة من الذين ينتمون للطبقات الدنيا من حيث الوضع الاقتصادى والاجتماعى يستطيعون اليوم بلوغ وظائف عليا في مجال الصناعة أكثر مما كان قبل خمسين عاماً.
- (٢) يتميز القادة في الوقت الحاضر بمستوى تعليمى أفضل مما سبق. وقد تكون الوظائف القيانية التي تستند على عوامل الخلفية الاجتماعية إحدى الظواهر الموقفية لمجتمعنا الناضج، ولكن بالإضافة إلى ذلك لا توجد ارتباطات ثابتة بين فعالية القائد، والخلفية الاجتماعية.

٣ ـ النكاء: تشير الدراسات التى تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادى إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث. وبالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحى بضرورة دراسة عناصر إضافية أخرى.

٤ ــ الـشخصية: تشير البحوث التى تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل:اليقظة، والثقة بالنسبة لكل بالنفس، والتكامل الذاتى، وتأكيد الذات وحاجات التحكم أو السيطرة. و بالرغم من أن هذه النتائج لم تكن منتظمة بالنسبة لكل المجموعات والمؤسسات الصناعية (التى تناولتها البحوث). إلا أنها تشير إلى ضرورة دراسة السمات الشخصية للفرد في أي من أساليب القيادة.

٥ ــ الخصائص المرتبطة بالعمل: أفائت الأبحاث التي تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج إيجابية مــطّردة توضح أن القائد،
 القائد يتميز بالحاجة الشديدة للانجاز والمسؤولية، والمبادأة، وحب العمل. وتوحى هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد،
 بوجه عام، بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للانجاز، والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.

٦ - الخصائص الاجتماعية: تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة،
 و يتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس و يتعاونون مع الأخرين. و يبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل، و يتجه هذا المفهوم إلى انتشار الانسجام والثقة والتماسك بين أفرادها.

جدول ١١ ـ ٣ أمثلة من سمات القيادة التي تمت دراستها

الخصائص الجسدية	الخلفية الإجتماعية	النكاء
الغمر	التعليم	الحكم على الأمور
الوون	المتنقل	الحسم د
لطول	المركز الاجتماعي	الطلاقة في الحديث
لطهر	الطبقة العاملة التر ينتمل إليها.	
الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	حاجة الانجاز ه	القدرة على الإشراف ن
الثقة بالنفس	المبادأة ه	التعاون
لتسيب	الاصرار	المهارات الشخصية
لاقدام والجسارة	حاجة المبئولية ه	الاستفامة ٥٥
	الاهتمام بالأخرين 🐠	حاجة النفوذ
	الاهتمام بالنتائج ءه	ļ
	حاجة الأعان	

ه سمات ضرورية للفعالية الإدارية.

المصدر:

B. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership (New York, Free Press, 1981) and E. E. Ghiselli; "Explorations in Managerial Talent", (Glenview, III: Scott Foresman, 1971).

واستمر البحث حول سمات القيادة حتى الوقت الحاضر، وكما يوضع جدول (١١ – ٤) فقد وجه سؤال عن أكثر العناصر أهمية في تحقيق مستويات عالية من الانجاز لعينة من الديرين على مستوى القطر كله، وعلى ضوء هذه النتائج تظهر صورة المدير الناجع على هذا النحو: شخص يهتم كثيرا بتحقيق مستويات عالية من الانجاز من خلال الاستقامة (التكامل الذاتي) والتصرف المسؤول والمباداة والاهتمام بالأخرين من حوله، وكما وضح من الأبحاث السابقة، فالمظهر العام ومستوى الذكاء والتوقيت المناسب تكون في درجة من الأهمية أقل مما يعتقد به البعض.

هل تنطبق هذه النتائج على الذكور والاناث من المديرين على السواء؟ تشير دراسات أخرى إلى أن إمكانية المقارنة بينهما قد اصبحت متوافرة، حيث إنه بالرغم من وصول النساء إلى تقلد وظائف إدارية عليا مؤخرا، إلا أن النتائج الأخيرة أشارت إلى أنهن قد وصلن إلى الوظائف التنفيذية العليا عن طريق العمل الجاد والمثابرة والاهتمام بالأداء.

و بالرغم من أن نتائج دراسة السمات مفيدة فى تحديد خصائص قيادية بارزة، إلا أن المعلومات المتوافرة والتى تساعد على التنبؤ بالقادة المؤثرين محدودة. إن قائمة السمات الهامة للقيادة لاحد لها، وتزداد بمرور الوقت ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين من غير الناجحين. و بالرغم من أن هناك جوانب تبدو هامة، مثل الشخصية، إلا أنها ضمن العناصر التي يمكن أن تسهم فى فعالية القيادة.^

هم سمات نات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الادارية. ·

جدول ١١ ـ ٤ سمات القيادة وعوامل النجاح الوظيفي

النسبة الملوية للعامل الواردة كعامل هام	النسبة المئو ية التي وردت في الإجابة	العامل
f,7 X	٧,۶٦٪	الجرأة/ الاقدام
3.4 X	X*A,1	الطموح والرغبة في الانجاز
27,1	X11,A	المظهر
24,-	X£4,Y	الاهتمام بالأخرين
%\Y.°	X YT,Y	الاهتمام بالنثائج
X 7,A	7,33%	الابداع/ الابتكار
7,17,	% 0V, A	الرغبة في تحمل المنطولية
7,7%	7,77%	الاستقامة والأمانة
X.7.X	४१९.०	الذكاء
х т.т	XT · , 0	التعليم (الزمل)
7,7 %	277.1	۔ ۱ ر ۔ ۔ . الاخلام <i>ے</i>
۷,۲,۰	X7 £. 7	الكفاءة المهنية أو الفنية
X £,0	2,77,6	التوفيت المناسب
	1	(الحضور في الكان المناسب في
		(ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

[&]quot;Making it the Top: A career Profile of the Senior Executive". By John A. Sussman, Management Review, July, 1979, p. 19.

ماخود عن:

قد تمثل الارتباطات بين السمات الفردية وفعالية القيادة إسهاماً رئيسيا للعناصر الموقفية، أى أن عمليات الاختيار الذاتى قد تكون فاعلة بحيث تظهر السمات الفردية أكثر أهمية مما هى عليه بالفعل، فعادة ما يتميز المبرزون في مجال البحث، على سبيل المثال، بالبحث والتحقيق والاستقلالية وقدر عال من الادراك والخبرة في مجال عملهم، فيما يتصف مديرو البيع الناجحون بالحاجة القوية للانجاز والألفة والحماس والأسلوب المهنى في التعامل. فالسمات التي تبدو هامة لوظيفة من الوظائف قد لا تكون كذلك بالنسبة لوظائف أخرى في نفس المنظمة، ولذلك فان وجود مجموعة موحدة من السمات لكل المستويات (في المنظمة) مسائة غير مؤكدة.

زيادة على ذلك فان التركيز على السمات الفردية لا يوضح بالفعل ما يقوم به الفرد في موقع القيادة. فالسمات تحدد من هو القائد ولا تحدد الأنماط السلوكية التي يبديها الفرد في محاولة التأثير على أفعال المرؤوسين. كما أغفل مدخل السمات تأثير المرؤوسين على المقادة. فالتأثير هو العلاقة بين شخصين أو أكثر، ولذلك فان التركيز على طرف واحد فقط من علاقة التأثير لا يعطى الصورة الكاملة للقيادة.

أخيرا، تعتمد فعالية القيادة إلى حد بعيد على البيئة التى تحيط بعملية التاثير. فقد يكون هناك أسلوب معين للقيادة فعال لمجموعة من العاملين على خط التجميع إلا أنه قد يكون غير فعال بالمرة لمجموعة من المرضات اللائى يعملن في مجال إعادة تأهيل المرضي. وعليه فلا بد من النظر في الكيفية التى تتفاعل بها عناصر الموقف العديدة قبل التنبؤ بفعالية القيادة.

وتصلح هذه العبارة (الأخيرة) كأساس لتناول النظريات السلوكية والموقفية للقيادة.

النظريات السلوكية:

اتجه العلماء السلوكيون إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلى للقائد ــ أى ما يفعله القائد، والكيفية التى يتصرف بها، وذلك نتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينيات، لقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معينا في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدى إلى مستوى عال من الانتاجية والروح المعنوية، وعلى عكس نظريات السمات، ركزت النظريات السلوكية على فعالية القائد وليس على ظهور شخص كقائد.

قدم المنظرون السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة، ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن هناك عنصرين أو عاملين قد تم التركيز عليهما في كل مدخل، وهما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد. فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات وتقو يم الأداء، فيما يعنى الاهتمام بالأفراد الانفتاح ومشاعر الود التى يبديها القائد تجاه الأفراد واهتمامه بحاجات المرؤوسين. ومن الجهود الكبرى التى وجهت لبحث المدخل السلوكي للقيادة تلك الدراسات التى قامت بها كل من جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشجان.

السلوك في المنظمات

والت ديزني (Walt Disney)

عرف الناس والت ديزنى بابداعاته وإسهاماته في عالم الترفيه، ومع ذلك لم يتميز في أي من الفنون التي اشتهرت بها شركته ـ مثل الرسم والتصوير والتاليف والموسيقى والتمثيل والمعمار ـ لكنه نجح في أن يلهم و يدفع و يضغط و يخطط و ينسق لئات من المواهب التي تبزه وأن ينتج أعمالا في مستوى عال من الجودة لم يكن من المكن تحقيقها بدونه، لقد كان والت ديزني، في الواقع، قائدا.

لقد اظهر ديزنى، الذى كان ينتمى لعائلة من الطبقة العاملة فى الوسط الغربى من أمريكا، قدرة على العمل الجاد والمثابرة واستخدام التقنية الحديثة فى الوظيفة، و بنى منظمة على أساس هذه القدرات والاسس مما جعلها تستمر بنفس الفعالية حتى بعد وفاته فى عام ١٩٧٤. لقد تعددت نجاحاته وابداعاته التى تمثلت فى تنسيق الصورة والألوان فى سمفونية السخف (Silly Symphony)، والرسوم المتحركة مثل «الثلج الأبيض» وتوليف الألوان والأشكال والحركات مع الموسيقى الكلاسيكية فى «فانتازيا»، والصور الحية كما فى فيلم «٢٠ الف عصابة تحت الماء». اعتبر ديزنى ظهور التلفزيون تحديا لصنعته وليس تهديدا لها كما كان يشعر معاصروه. و يشهد على هذه النظرة نجاح مسلسله الأسبوعى «عالم الألوان العجيب» «Wanderful World of Colours». وعندما وجه جهوده نحو بناء (عالم ديزنى)، نجح فى استخدام التأثيرات التركيبية بصورة أذهلت أكثر مخططى المدن مهارة وحذقا.

اما من وجهة نظر جمهور الشاهدين، فقد أسس ديزنى منظمة حسنة الادارة بحيث تستطيع أن تنتج كل أدوات الترفيه وأنشأ إدارات مختلفة؛ لتركز على احتياطات الأسواق، وبهذه الطريقة ركز اهتمامه وجهوده على احتياجات جمهور المشاهدين، كما أنشأ وحدة منفصلة للتطوير الفنى والمشروعات؛ للتأكيد على استمرار الابداعات التي جعلت شركته ناجحة في هذا المجال.

تتمثل أكبر مهارات ديزنى ــمن جهة ثانية ـ في غرسه المثل العليا، مثل: العمل الجاد، والابداع، والعمل الجماعي، والاهتمام بالتفاصيل، فيمن يعملون معه، وقد أثر أسلوبه القيادي في كل وظيفة في المنظمة.

Max Ways; "The Business Hall of Fame", Fortune, Jan. 1976, p. 121.

المصدرة

أبحاث جامعة ولاية أوهايو: إنشاء التنظيم ومراعاة مشاعر الآخرين:

من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التى تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التى أجراها باحثو جامعة ولاية أوهايو. وقد كان الهدف العام لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثار النمط القيادى على مستوى الاداء الوظيفي لجماعة العمل؛ ومن خلال هذه الدراسات، تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة:

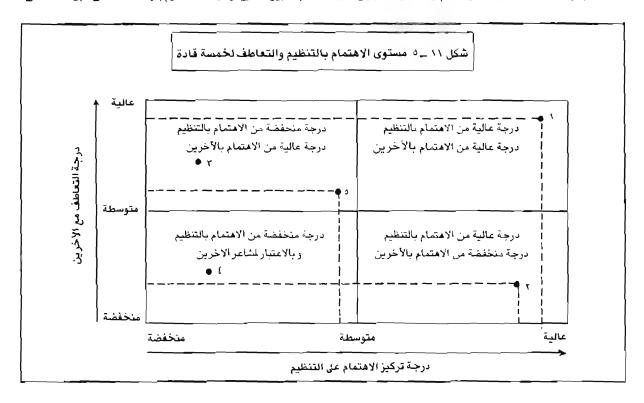
المبادأة والتنظيم: ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام، وتحديد العمل المراد أداؤه، وإقامة شبكات للاتصال وتقويم أداء جماعة العمل، ويماثل تشكيل البنية في الاطار الذي حددناه في أداء جماعة العمل، ويماثل تشكيل البنية في الاطار الذي حددناه في أداء جماعة العمل، ويماثل تشكيل البنية في الاطار الذي حددناه في القيادة الموجه نحو المهام.

٧ ــ المتعاطف أو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين. و يشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين. تم قياس هذين الجانبين باستخدام الاستبيانات حيث تم وضع استبيانين منفصلين، احدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه (استبيان لاستطلاع رأى القيادة) الأخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأى مرؤوس القائد (استبيان لوصف سلوك القائد). "

تم استخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات على الاستبيان لتحديد النمط القيادى للمدير. و يوضح شكل (١١ – ٥) الطريقة اللتى وردت بها هذه التقديرات (التقييم) للمديرين. فقد تم تصوير المدير الأول ـ مثلا ـ بانه يظهر أسلوبا قياديا باعلى درجة من التنظيم، و بقدر كبير من التعاطف مع الأخرين، فيما ينظر للمدير الثانى على أساس القدرة العالية من التنظيم، مع قدر قليل من التعاطف. وللمدير الخامس أسلوب قيادي يمكن اعتباره وسطا في كل من ناحيتي التنظيم والتعاطف.

وهناك المعديد من الدراسات الفردية التى أجريت للتوصل إلى آثار المبادأة والتنظيم، والتعاطف مع الآخرين، على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل. وقد تمت الكثير من الأعمال الأولى في هذا المجال على أساس الاعتقاد بأن أكثر القادة فعالية هم الذين يعطون قدرا عاليا من الاهتمام بالتنظيم والاهتمام بالأفراد. إلا أن النتائج قد كشفت عن عدم ظهور نمط أمثل. فقد اتضح عن بعض الدراسات، مثلا، أن المستوى العالى من التنظيم والمستوى العالى من التعاطف مع الأفراد يرتبطان بالمستوى العالى من الاداء، والرضا الوظيفي للعاملين، "ا فيما كشفت دراسات أخرى عن أن هذا الاسلوب قد أحدث بعض الاختلالات الوظيفية.

كما أظهرت الدراسات البلاحقة أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مؤثر هام في فعالية النمط القيادي المتبع. ٢٠ ولذلك فان النقد الجوهري الموجه لنظرية المبادأة والتنظيم والتعاطف هو أن العوامل الموقفية وأثرها على نموذج فعالية القيادة لم نؤخذ في الاعتبار. وهناك انتقاد أخر يتعلق بعدم وجود ارتباط وثيق ـ بوجه عام ـ بين مقاييس أبعاد التنظيم/ والتعاطف من قبل القائد من



جهة، ومن قبل المرؤوسين من جهة أخرى. ٤٠ فالقادة ينظرون إلى نمط قيادتهم من زاو ية، فيما ينظر إليه المرؤوسون من زاو ية أخرى. و يمثل ذلك مشكلة معقدة بالنسبة للباحثين: إذ كيف يمكن قياس نمط القادة؟ وفق رؤية القائد أم وفق ما يراه المرؤوسون؟

و بدلا من التركيز على النقد، يلزم أن نشير إلى أن دراسات جامعة ولاية أوهايو كانت جهدا منظما ومفصلا يرمى إلى تعريف وصف الأنماط السلوكية التى يظهرها القادة. فقد أسهمت دراسات جامعة ولاية أوهايو فى إثراء المعارف حول القيادة وأصبحت الأساس الذي يبنى عليه المدخل المعاصر للقيادة (فيما بعد).

دراسات جامعة متشجان: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالموظف:

فى الوقت الذي كانت تجرى فيه أبحاث جامعة ولاية أوهايو، كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم فى جامعة متشجان. وقد تمثل الهدف الأساسي للدراسات التي قام بها معهد البحوث الاجتماعية فى الجامعة، فى تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدى إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين. "

ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى تحديد أسلو بين متميزين من أساليب القيادة:

١ الأسلوب القيادى الذى يهتم بالعمل، و يركز على أسلوب الاشراف المباشر، واستخدام القوة الشرعية والقسرية، والالتزام بجداول الانتاج، وتقو يم أداء العمل. و يماثل هذا الأسلوب جانب المبادأة والتنظيم في أعمال جامعة ولاية أوهايو: إذ يشير إلى العنصر الرئيسى المتعلق بالسلوك القيادى الموجه نحو أداء المهام.

۲ ـ الاسلوب القيادى الذي يهتم بالموظف وهو الذي يعنى بالافراد، و يركز على تفويض المسؤوليات، والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين، و يماثل هذا العنصر جانب التعاطف في دراسات ولاية أوهايو، و يشير إلى مجموعة أنماط السلوك القيادى الموجه نحو الاهتمام بالعاملين.

أجرت مجموعة الباحثين السلوكيين بجامعة مبتشجان عددا من الدراسات على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأعمال الصناعية لبحث البحث البعلاقة بين نمط القيادة وفعاليتها. (وقد تمثلت النتيجة الرئيسية الني تم التوصل إليها من هذه الدراسات في أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادي باستخدام معابير الانتاجية فقط بل لا بد من اشتمال التقييم على معابير أخرى ترتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي. وقد أحس مؤدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو الموظفين قد كان الأنسب والمؤثر.

يمكن القول بوجه عام: إن الملاحظات التي أبداها النقاد بشأن دراسات جامعة متشجان مماثلة لتلك التي وجهت لأعمال جامعة ولاية أوهابو.

وقد تركزت هذه الانتقادات على جانبين؛

أولاً، مناك بعض الشواهد التى توضع أن أسلوب أو سلوك القادة يتغير من موقف لأخر. " فقد يتبع أحد القادة، مثلاً، الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف المادية، أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة و يسر. أما في الظروف الملحة، وتزايد الضغط لانجاز العمل في مواعيد محددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجها نحو الوظيفة (العمل).

ثـانـيا ــلم تؤخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين، أو للمهام. فقد بكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة.

ملخص للنظريات السلوكية:

يكشف استعراض المدخل السلوكي للقيادة عن وجود عدد من أوجه الشبه بين النظريتين:

اولا _تحاول النظريتان تفسير موقف القيادة على أساس الأنماط السلوكية للقائد، أى ما يفعله الشخص، وليس على أساس خصائصه الذاتية. كما أفردت الدراستان جانبين دون سواهما من جوانب أسلوب القيادة يتعلقان بالتوجه نحو العمل والتوجه نحو العاملين. ومن المحتمل الا يكون اختيار هذبن البعدين لأسلوب القيادة قد جاء نتيجة للتحليل المتخصص فقط بل وللسهولة العملية

أيضا، إذ أن أسلوب القيادة بالغ التعقيد، و يصعب النظر إليه على أساس أنه ذو بعد واحد، غير أن تناول أكثر من جانبين قد يجعل من الصعوبة بمكان تفسير السلوك. و ينبغى ملاحظة أن البحوث الأخيرة لجامعة أوهايو وميتشجان قد تناولت ما بين أربعة إلى اثنى عشر وجها لأسلوب القيادة.^١

ثانيا حتم قياس أسلوب القيادة لكل مدخل عن طريق استخدام الاستبيان. وتتصف طريقة القياس هذه بأنها محدودة، وغير متفق عليها، ولا يعنى ذلك أن الاستبيانات غير صحيحة، أو أن استخداماتها محدودة بالنسبة للباحثين، ولكن مسألة القياس في حد ذاتها تشكل مشكلة كبرى بالنسبة للعلماء السلوكيين، حيث إنه لم يتم الاتفاق بعد بين الباحثين السلوكيين حول منهجية محددة للقياس، سواء أكان ذلك بالاستبيان أو بالمقابلات.

أخيرا، توحى نتائج الأبحاث التي تمت حول اكثر أنماط القيادة فعالية، بأن الاتفاق حول أسلوب «أفضل للقيادة» لا يتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة، إذ أنه لا بد من الأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى إذا أريد للأسلوب القيادي للمدير أن يكون فوالا

النظريات الموقفية:

أدرك الباحثون، خلال فترة الستينيات، قصور النظريات السلوكية، ومن ثم بدأوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة، تركز على النظريات الموقفية الأكثر تعقيدا، لقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات وأنماط السلوك، أساسا هاما لدراسة القيادة في المنظمات،حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين.

من الوظائف الهامة للمديرين تشخيص وتقييم العوامل العديدة التى قد يكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادى (المتبع). ويتضمن التشخيص معرفة وتحديد أثر هذه العوامل، مثل: الفروق الفردية، وهيكل جماعة العمل، وسياسات المنظمة وممارساتها. فالفحص الشامل للموقف أمر أساسى بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين. فمثلا، تتطلب جماعة من المرضات اللاتى يعملن تحت ظروف صعبة لانقاذ حياة مريض أسلوبا قيانيا يختلف عما تتطلبه جماعة من الباحثين الكيميائيين الذين يقومون بتحليل خصائص منتج معين.

و يتطلب تشخيص الموقف أن يقوم المدير بالنظر في أربعة مجالات هامة، وهي:

(١) خصائص المدير (٢) خصائص المرؤوسين (٢) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (٤) العوامل التنظيمية ٠٠٠

و يعرض شكل (١١ _ ٦) ملخصا لهذه العوامل:

١ _ خصائص المدير: يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاث خصائص رئيسية:

١ ــ المشخصية : وهني مدى ثقة القائد في قدرته على أن يكون قائداً وهل يملك النزعة والذكاء والمقدرات الذاتية لأن يكون قائداً فعالاً؟

ب الحاجات والدوافع: ما من الحاجات المعينة التي تدفع المدير؟ عادة ما ننظر للقادة على أساس أن لهم حاجات تتعلق بالسلطة والسيطرة، ولكن ماذا عن الحاجات والدوافع الشخصية الأخرى؟

ج. التجربة السابقة والتدعيم ـقد تكون النزعات القيادية في حالات كثيرة. عاملا للخلفية الثقافية للمدير (الثقافة الذاتية والتنظيمية). كما يمكن أن تفرض التجربة السابقة والتعزيز الأسلوب القيادى الحالى للمدير. فقد يرى المدير، الذي يبلغ مستوى من النضج (تنظيمياً) تحت إشراف رئيس يتجه نحو إنجاز المهام، أن هذا الأسلوب هو السلوك الوحيد الذي يجب أن يظهره للمرؤوسين وفي كل المواقف.

٢ - خصائص المرؤوسين: يتعين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية والأنماط السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ نمط سلوكي معين، وتتمثل بعض من هذه العوامل في الأتى:

ا ـ الشخصية: قد يكون للشخصية تأثير على طريقة تفاعل المرؤوس تجاه محاولات التأثير من قبل القائد. هل يرضى الموظف الذي يثق في نفسه ثقة كبيرة بقيادة الرئيس الذي يوجه اهتمامه فقط لانجاز المهام؟ كيف يؤثر مستوى الذكاء لدى المرؤوس على علاقته برئيسه؟

ب ـ الحاجات والدوافع: مثلما تحرك الحاجات والدوافع سلوك القادة، فان حاجات المرؤوسين تملى عليهم ردود الفعل أو الاستجابة لمحاولات تأثير القائد عليهم. فقد يقبل المرؤوسون من ذوى حاجات المستويات الدنيا، مثلا، القائد الذي يهتم بانجاز المهام، فيما يكون الأسلوب القيادي الذي يوجه اهتمامه نحو الأفراد أكثر فاعلية مع المرؤوسين من ذوى الحاجات العليا.

جدالتجربة السابقة والتدعيم: من المحتمل أن تؤثر التجارب السابقة للمرؤوسين على عملية القيادة. فقد تكون جماعة من البائعين في مكتب إقليمى لشركة للكيماويات، مثلا، قد تعودت على أسلوب مدير المبيعات المتميز بالمشاركة والاهتمام بالمعاملين. فإذا ما تم استبدال هذا المدير، بعد مرور فترة من الزمن، بمدير أخر متغطرس أو دكتاتور و يوجه اهتمامه للعمل فقط، فقد تنشأ بعض المشكلات المتعلقة بالتكيف مع هذا الاسلوب الجديد.

(٣) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (عوامل الجماعة) (Group Factors): تمثل الجماعات كما أشرنا في الفصول السابقة، معلما بارزا في المجتمعات والمنظمات، ومن المحتمل أن يكون للخصائص المعينة التي تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيادة اعضائها، وتشمل بعض العناصر الهامة الآتي:

ا ـ مرحلة تطور الجماعة: حيث يمكن أن تؤثر المرحلة التى بلغتها الجماعة في تطورها على فعالية أسلوب من أساليب القيادة. فقد لا يتلاءم سلوك المدير في مرحلة التكيف مع مرحلة حل المشكلات التى تتطلب الحل العاجل لمشكلات الصراع. ب ـ هيكل الجماعة: كيف يمكن للمدير قيادة الجماعة المتماسكة بفعالية؟ ما هو الأسلوب القيادى أو السلوك الادارى الذي يمكن استخدامه للارتفاع بمعايير الأداء التى أقرتها الجماعة؟

جـ ـ مهام الجماعة: لطبيعة المهام أثر كبير في نجاح محاولات التأثر من قبل أي قائد. فقد تتطلب الجماعات التي تقوم بأداء مهام غامضة مثلاً، أسلو با قياديا مختلفا تماما عن الأسلوب القيادي الذي يتطلبه أداء مهام روتينية متكررة.

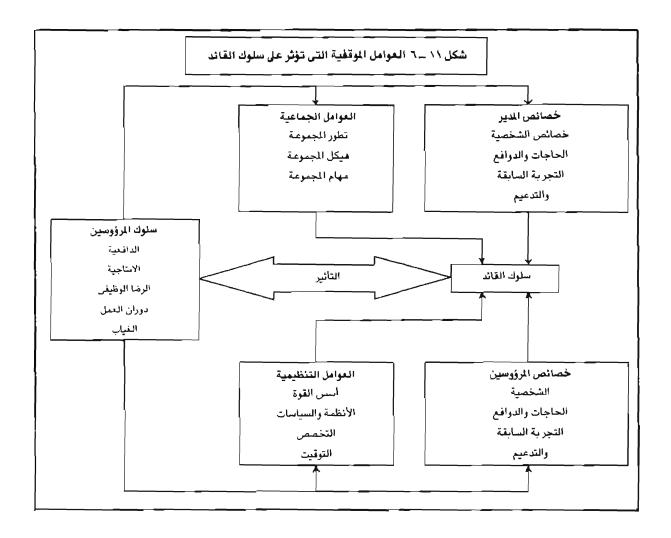
(٤) العوامل التخطيمية: من ضمن العوامل الهامة المرتبطة بوظيفة القيادة التى لم تدرك بعد تلك المتعلقة بنوع التنظيم. ومن العوامل الهامة الواجب وضعها في الاعتبار ما يلي:

ا ــاسس القوة: ما هـو الأساس الذي تقوم عـليه قوة القائد؟ إذ من المحتمل أن يحد غياب أسس معينة للقوة ــخاصة الشرعية أو قوة الآثابة والقوة القسرية ــمن قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين.

ب ــالـقـواعـد والإجـراءات: أنـشأت كثير من المنظمات نظما شاملة لسياستها (مثل الأدلـة وإجراءات التشغيل النمطية) التي تفرض سلوكا قياديا معينا.

جــالتخصص والمهنية :قد يعتمد المتخصصون المهنيون، مثل الممرضات، والعلماء والمعلمين في توجيه أعمالهم على تجربتهم التعليمية أكثر من اعتمادهم على القائد، مما يحد من قدرة القائد على التأثير فيهم.

د ــالتوقيت :إذا استدعى الموقف اتخاذ قرار فورى، أو حينما يسود قدر كبير من التوتر والضغوط، فقد يكون من العسير إشراك أعضاء الجماعة الأخرين في إتخاذ القرار إن لم يكن مستحيلا، وقد يثبت أسلوب المشاركة في القيادة عدم جدواه أو واقعيته في الظروف الصعبة.



و يجب ملاحظة وجود عاملين إضافيين في شكل (١١ ـ٦) اولا ـوكما أشرنا سابقا في هذا الفصل، لقد عرفنا سلوك القائد على أساس تخصيص المهام وتنفيذها وتقييم العمل والمكافأة (الاثابة). وعلى ضوء ما عرضنا في الفصل الخامس حول الدافعية، سنقوم بدراسة سلوك الاثابة باعتباره وسيلة للتدعيم من جانب القائد.

ثانيا _يمثل السهم الدال على التأثير عملية ذات اتجاهين. وقد تناول العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون موضوع القيادة، لعدة سنوات، على أساس أنها عملية تأثير الرئيس على سلوك المرؤوس. وعلى ضوء التجربة، يتعين علينا أن ندرك أن هذه النظرة بالغة البساطة إذ أنه من الممكن أن يؤثر سلوك المرؤوسين، في الواقع الفعلى، على سلوك القائد، وسيتم تناول هذين العاملين الإضافيين _ البساطة إذ أنه من الممكن أن يؤثر سلوك المرؤوسين، في الواقع الفعلى، على سلوك القائد، وعملية التأثير ذات الاتجاهين حلاحقا في هذا الفصل، وتوضح قائمة العوامل الموقفية الهامة أن القيادة عملية معقدة بالرغم من أن تلك القائمة غير مكتملة أو شاملة، وتوفر النظريات الموقفية الواردة في القسم الذي يلى توضيحا جزئيا للكيفية التي تؤثر بها تلك العوامل في القيادة.

نموذج موقفى للقيادة:

تم استحداث أحد النماذج الموقفية المتقدمة للقيادة من قبل فيدلر (Fiedler) وزملائه ٢٠ وتقوم النظرية على أساس أن فعالية القائد في تحقيق مستوى عال من الأداء لجماعة العمل بتوقف على هيكل حاجات القائد ومدى تحكمه وتأثيره في موقف معين. و يتكون الاطار الذى يقوم عليه نموذج فيدار من اربعة عوامل: تقويم أسلوب القيادة، وطبيعة المهام، ومناخ الجماعة، ومصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد، يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد. فيما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملاءمة الموقف بالنسبة للقائد.

تقويم أسلوب القيادة:

إن المتغير الأساسى المستخدم من حيث فعالية القيادة في النموذج الموقفي هو ما يعرف بحساب درجات التفضيل الصغرى لزميل .
العمل (Least Preferred Coworker Score) " يحدد الاستبيان ذو العشرين بندا مستوى تقدير القائد لزميل العمل، يطلب من القائد وصف الشخص الذي عمل معه في إنجاز مهمة باقل مستوى من القبول. وتوحى تقديرات الأمثلة الأربعة بعد ـ أن المدير الذي قام بالاجابة على هذا الاستبيان يعطى تقديرات عالية نسبيا لأقل زميل عمل مفضل له.

مغاون	•	• !	/•	•	•	•	•		محبط
	٨	٧	1	٥	ί	۲	۲	١	•
هادیء	•	•	16	•	•	•	•		متوتر
_	٨	٧	7	٥	٤	۲	۲	١	, ,
ودود	•	•	•	<u>/•</u>	•	•	•	_	غير ودود
3,3	λ	٧	1	Ś	٤	•	*	١	7 77.
	λ	٧	7	5	٤	٣	۲	١	

وقد نكر فيدلر في تقديمه الأول للنموذج الموقفى:

إنها ننظر للشخص الذى يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا، تقو يما عاليا (الشخص الذى يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا بصورة إيجابية نسبيا) على أنه يستمد رضاءه من العلاقات الشخصية الناجحة؛ فيما يستمد الشخص الذى يقوم زميل العمل الأقل تفضيلا له بصورة سلبية رضاءه من أداء العمل.**

يفترض النموذج أن التقدير المنخفض لزميل العمل الأقل تفضيلا (التقويم السلبى) يشير إلى مدى استعداد القائد إلى رفض أولئك النين لا يستطيعون العمل معه، إذن، كلما قل التقدير لزميل العمل الأقل تفضيلا، اتجه الهتمام القائد نحو انجاز المهام.ومن جهة أخرى يشير التقدير العالى لزميل العمل الأسوأ على أن له أخرى يشير التقدير العالى لزميل العمل الأسوأ على أن له بعض الخواص الايجابية. إذن، كلما كان التقدير لزميل العمل الأقل تفضيلا — كبيرا، اتجه اهتمام القائد نحو العاملين.

بلغة الدافعية، يمكن القول بأن الهدف الأساسى للقائد الذى يعطى تقديرا عاليا لزميل العمل الأقل تفضيلا هو أن يتفاعل بصورة جيدة مع مرؤوسيه و يكون ودودا معهم. فأذا ما حقق القائد هذا الهدف، أصبح قادرا على تحقيق أهداف ثانوية مثل المركز الاجتماعي والتقدير. أما القائد الذي يقل تقديره لزميل العمل، من جهة ثانية، فأن هدفه يتركز على إنجاز مهام محددة، فيما يتم إشباع الحاجات الأخرى مثل التقدير والمركز الاجتماعي من خلال إنجاز المهام، وليس مباشرة عن طريق العلاقات مع المرؤوسين. و يجب ألا يفهم من ذلك أن القائد الذي يقل تقديره لزميل العمل ليس ودودا أو لطيفا مع مرؤوسيه، بل عندما يكون إنجاز المهام في خطر، فأن العلاقات الطيبة بين الأفراد تأخذ درجة أقل من الأهمية.

طبيعة المهام:

تتعلق طبيعة المهام _ أول العوامل الموقفية _ بما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أم معقدة.

وتشمل طبيعة المهام العناصر التالية:

(١) وضوح الأهداف (٢) تعدد مسارات الهدف (Goal Path Multiplicity) (٢) قابلية القرار لاختبار الصحة (٤) دقة القرار.

إذا كانت مهمة الجماعة بسيطة ومتكررة، فمن المحتمل أن تكون أهدافها محددة (وضوح الهدف)، وتتضمن أعمالا أو مشكلات يمكن حلها في خطوات محددة، أو باتباع عدد من الاجراءات المحددة (تعدد مسارات الهدف)، و يكون من اليسير تقييم مردودها (صحة القرار) و يكون لها حل صحيح واحد (دقة القرار). فمثلا يقوم عامل التجميع في شركة لصناعة الآلات الكاتبة بأعمال متكررة مهمة وثابتة، وقد تم تحديد أهداف العمل بوضوح، حيث يمكن مراجعة كل خطوة من خطوات التجميع، والتأكد منها، و يتم الوصول إلى المنتج النهائي بطريقة واحدة متفق عليها وحدة عمل متكاملة. وفي مثل هذا الموقف تكون قدرة القائد على التأثير مقيدة إذ أن المهمة قد حددت بوضوح.

مناخ الجماعة:

الجو الذى تعمل فيه الجماعة هو مدى الثقة والاحترام الذى يكنه المرؤوسون للقائد، و يطلق على هذا العنصر مصطلح علاقات القائد والأعضاء. وفي ضوء النموذج، كلما كانت العلاقة بين القائد والأتباع ودية، سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها. وعادة توصف علاقات القائد والأعضاء إما بأنها طيبة، أو ضعيفة.

مصادر قوة المنصب:

يتعلق العامل الموقفى الأخير بالقوة المرتبطة بموقع القيادة، و يشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير على سلوك الآخرين، والتى يحصل عليها عن طريق القوة الشرعية، وقوة الاثابة أو القوة القسرية. و يتمثل أحد الجوانب الأساسية هنا في مدى قدرة القائد على ترقية المرؤوسين، أو فصلهم من العمل، أو توجيههم لانجاز العمل، وقد افترض فيدلر أن لأغلب المديرين قوى واسعة ترتبط بمواقعهم، غير أن لرؤساء اللجان، مثلا، قوة محدودة.

تلاؤم موقف القيادة:

تحدد العوامل الموقفية الثلاثة التى تدعم قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين ـ مناخ الجماعة، وطبيعة المهام، وقوة المنصب ـ مدى تلاؤم الظروف والعوامل الموقفية، والأسلوب القيادى مدى تلاؤم الظروف والعوامل الموقفية، والأسلوب القيادى للقائد. وتمثل الوحدات مجموعات مؤتلفة من المتغيرات الموقفية مرتبة حسب درجة ملاءمتها بالنسبة للقائد. ويفترض النموذج أنه يتوافر للقائد الحد الأقصى من التأثير والسيطرة حينما يستخدم الأسلوب القيادى الذى يركز الاهتمام على إنجاز المهام في ظروف مواتية (الوحدة ۱): أى حينما يكون القائد مقبولا، وتكون المهام محددة، وتكون القوة المرتبطة بموقعه كبيرة. ومن نهاية المتصل (الوحدة ۸) يفترض أن سيطرة القائد وتأثيره سيكونان محدودين، بسبب عدم قبول قيادة القائد، وصعوبة المهام، وعدم تحديدها نسبيا، ومحدودية القوة المرتبطة بموقعه.

البحوث التي تمت حول نموذج فيدلر:

قام فيدلر وزمالاؤه خلال فترة من الزمن بدراسة العديد من القادة العسكربين والتعليميين والصناعيين. وقد حدد فيدلر، من خلال استعراضه لدراسة تناولت ثلاثا وستين منظمة ضمت ٤٥٤ جماعة عمل، أى الأساليب القيادية الأكثر تناسبا مع المواقف المختلفة ، يعرض جدول (١١ – ٧) ملخصا لنتائج هذه الدراسات باعتبارها أساليب القيادة الفعالة المقترحة.

تشير تلك النتائج إلى أنه من الممكن أن يكون كل أسلوب من أساليب القيادة فعالا في مواقف معينة. و يرى فيدلر أنه يمكن لأى منظمة إجراء تغيير في مستوى فعالية أداء الجماعة بتغيير الظروف لتلائم الموقف، أو بتغيير الأسلوب المفضل لدى القائد عن طريق التدريب.

هناك العديد من الدراسات التي قامت بفحص نموذج فيدلر. وقد أبرزت هذه الدراسات، التي أجريت في ظروف مختلفة، عددا متزايدا من المشكلات المتعلقة بالنموذج تشمل الآتي:

- ١ هذاك تساؤل يتعلق بما يقيسه معيار زميل العمل الأقل تفضيلا بالفعل. إضافة إلى ذلك فان مسألة ارتباط هذا المقياس بالأسلوب القيادي للمدير تبقى غير مؤكدة، سواء أكان هذا المقياس يستخدم لقياس الشخصية أو طريقة الدافعية.
 - ٢ _ لا توجد شواهد في البحث تؤيد تنبؤات الوحدة الموقفية بصورة مناسبة، إذ أن تلك التنبؤات تتعلق بالوحدات ٢، ٤، ٧، ٨.
- ٣ من المحتمل أن يؤثر نمط القيادة على بعض العوامل الموقفية. فقد يؤدى الأسلوب الموجه نحو العاملين _ على سبيل المثال _ إلى تحسين علاقات القائد والاعضاء، بمرور الزمن، من ضعيفة إلى جيدة، غير أن مثل هذا التغيير قد يؤدى إلى تحرك الاجابات من الموحدة الخامسة إلى الوحدة الأولى، حيث يصبح الأسلوب القيادى الذي يركز اهتمامه على العاملين غير مناسب. والسؤال هنا: هل ابتعد المدير _ في هذه الحالة _ عن الوظيفة؟
- 3 أخيرا فالأسلوب القيادى وفق النموذج أحادى الأبعاد، فيما يشير نقاشنا السابق، إلى جانب التجربة، إلى أن الاسلوب القيادى بالنسبة لكثير من المديرين، متعدد الأبعاد، وقد يشتمل على صبغ مختلفة للأنماط التى تركز على العمل والعاملين. "ا على الرغم من تلك الانتقادات التى وجهت لنموذج فيدلر، فقد قدم النموذج إضافة هامة لدراسة القيادة في المنظمات، وسيستمر كمصدر هام للأفكار والقضايا والفرضيات حول القيادة الموقفية. وأهم من ذلك كله فانه يشير إلى عدم موضوعية وصف القيادة بأنها حسنة أو سيئة، بل إن النظرة الموضوعية تتركز في إمكانية فعالية الأسلوب القيادى لأى مدير في أحد المواقف وعدم فعالية ذات الأسلوب في موقف اخر.

نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة:

الطريق». ٢٦

الخظرية الثانية للقيادة قام بتطويرها روبرت هاوس (Robert House) انطلاقا من الأعمال السابقة لمارتن إيفانس (Robert House). أو وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح «نظرية المسار والهدف لفعالية القائد» إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية. أو ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل، وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية (التي يبسطها شكل ١١ – ٨):

«تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافأت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لاشباع الحاجات الذاتية في هذا

لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين، أي إذا تمكن النقائد من مضاعفة الجهد ومستوى عال من الرضا والأداء من قبل المرؤوسين.

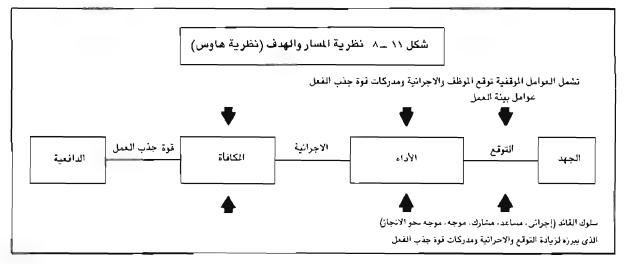
تضمنت العديد من الأ بحاث السابقة حول نظرية المسار الأ بعاد الذكورة في النظريات السابقة، وهي التنظيم والتعاطف أو الاهتمام بالفرد، كجانبين لسلوك الفائد، حيث يوفر إنشاء التنظيم وسيلة لتوضيح المسار والهدف، فيما ينظر للتعاطف (مع مشاعر الأخرين) على أنه «يسهل عملية التحرك في المسارات». فبتحديد العمل المراد إنجازه، وتحديد الأهداف، وتوفير المعلومات المرتدة مثلا، يستطيع المدير استخدام التنظيم في توضيح توقعات المهندسين الذين يؤدون مهام غامضة. وعندما تكون التوقيعات واضحة و يؤدى الموظفون أعمالا روتينية محددة من جهة أخرى فمن المكن أن يجعل اهتمام المشرف بالعاملين، العمل محببا لهم، ومن الممكن أن ينتج عن كل من هذين المثالين مستوى عال من الدافعية والرضا لدى العاملين.

تم، عقب الأبحاث الأولية التي تمت، مراجعة النظرية بالتوسع في القضايا الأساسية التي تناولتها وإعادة تحديد سلوك القائد، وتضمين عوامل موقفية إضافية فيها.

		شکل ۱۱	_∨ النم	وذج الموقف	ى لفيدلر				
	الوحدات	١	۲	۲	٤	ه	٦	٧	٨
_	علاقات القائد والأفراد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعينة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
العوامل الموقفية	طبيعة المهام	محددة	محددة	غیر محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة
	القوة المرتبطة بموقع القائد	قوية	ضعيفة	ڏو ية	شىيفة	ترية	ضعيفة	قرية	ضعيفة
تلازم المرقف			ملائم		ملائم	على نحو م	<u>م</u> ثدل	غير	صلائم
وضوح الموقف		المرقف على	درجة مالية	من الوضوح	درجــة	التاكد مترس	<u>۔</u> بطة	الموقف غير	ِ مزکد
		الاهتمام	الاهتمام	الاهتمام	الاهتمام	الاهتمام	الاهتمام	الاهتمام	الاهتمام

Fred E Fiedler; A theory of Leadership Effectiveness (New York, MCgraw-Hill, 1967) p. 167.

ماخوذ عن المصدر



Ricky Griffin; "Task Design Determinants of Effective Leader Behavior", **Academy of Management Review** (April 1979) p. 221.

ماخود عن :

و بنلك تكونت النظرية المنقحة من جانبين اساسيين: يتناول الجانب الأول دور القائد و يتعلق الثاني بديناميميات الموقف:

- ١ إن وظيفة القيادة وظيفة تكميلية، أى أن سلوك القائد مقبول ومرضٍ للحد الذى يجعل المرؤوسين ينظرون غثل هذا السلوك على أساس أنه مصدر للرضافى الوقت الحاضر أو مستقبلا. لذلك يتوقف تأثير القائد فى دافعية المرؤوسين ورضاهم على مدى قصور بيئة العمل من حيث توافر مصادر الدافعية والدعم الأخرى.
- ٢ _ يتحدد تأثير الدافعية على سلوك القائد بالظروف التي يعمل فيها، وهناك عاملان رئيسيان يؤثران على فعالية سلوك القائد، هما:
 خصائص المرؤوسين، وخصائص بيئة العمل بهما في ذلك المهام وجماعة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى. ٣٠

أنماط السلوك القيادى:

بالرغم من أن الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمباداة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنماذج لسلوك القائد؛ إلاأن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب:

- السلوك الإجرائي: و يشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد. و يماثل ذلك الجانب التقليدي
 المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث إن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.
- ٢ السلوك المسائد: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برقاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودى ومرض.
- ٣ سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في
 الوصول إلى قرارات جماعية.
- 4 ـ المسلوك الموجه نحو الانجاز: و يتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعى المستمر لتحسين الأداء. عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدى ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة .^٦

تشير العديد من الدراسات التى تمت حول نظرية المسار والهدف إلى أنه من المكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل نفس القائد في مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد و تشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود في النموذج الموقفي.

السلوك في المنظمات

جون ماكوى، مدير مؤسسة بانك ون

تقاعد جون، ج. ماكوى (John G. McCov) من وظيفته كمدير تنفيذى لمؤسسة بانك ون. أكبر مؤسسة مصرفية في ولاية أوهايو، في مطلع عام ١٩٨٤م. وقد كان تقاعده مناسبا في ذلك الوقت إذ أنه قد خلف وراءه مؤسسة رابحة وراسخة تعد رائدا في مجال الخدمات المصرفية. يبرجع نجاح مؤسسة بانك ون إلى الاسلوب القيادى لماكوى والذى يقوم على مبدأين أساسيين: «استخد م أناسا يتميزون بالكفاءة في أحد المجالات وأفسح لهم المجال ثم وحد المهيئة الادارية للبنك – الذين يتميزون بالسرعة والبراعة (بيسرون الأعمال المصرفية)، و بالانجاز (يواصلون العمل حتى النهاية)، و بالدقة (يعنون بالتفاصيل بدقة) عن طريق «المواجهة الهادئة» ، لننظر في الأمثلة التالية.

- استخدم ماكوى أحد مقدمى البرامج الموسيقية ليعمل مديرا للتسويق للبنك ، أحدثت الاعلانات التجارية ـ التى تظهر فيها فيليس ديلر (Phyllis Diller) تضع بالطومن الغراء في إحدى خزائن الحفظ بالبنك مثلا ـ موجة من الاشمئزاز وسط أعضاء مجلس الادارة، إلا أن ماكوى، الذي يساند مدير التسويق، طلب من أعضاء المجلس أن يحددوا بصراحة ما إذا كانوا يريدون «التبجيل» أو «الأرباح». استمرت الاعلانات التجارية كما مى وفازت ـ بنظرة ـ إيجابية بعد ذلك.
- » ذكر قدامى الوظفين بالبنك أن مقولة ماكوى المعروفة «من الأفضل أن تكون على صواب» قد دفعتهم لأثبات أن شكوكه كانت على غير أساس.
- وه ترك ملكوى بعض أعمال وظائف الديرين غامضة عن قصد لتحفيزهم لأداء أعلى، وقد ذكر لأحد الديرين الجدد أن بعض الواجبات الخاصة بالسائل الحكومية تؤلف ٥٠٪ من الوظيفة، وأضاف «إذا لم يكن بامكانك الحصول على الـ ٥٠٪ المتبقية من الوظيفة، فلست بالشخص المناسب عندنا».
- أقشع ماكوى مدير إدارة الائتمان بتوظيف «حامل ماجستير إدارة الأعمال المبرزين» للمساعدة في إعادة تنشيط الوحدات ذات الأداء
 المنخفض. بعد مرور سنتين، تسلم العاملون في إدارة الائتمان اكبر مكافآت مالية حدثت في الشركة. والفكرة واضحة: استخدام اشخاص اكفاء يؤدى إلى النجاح.

ماخود عن:

العوامل الموقفية:

ه خاك عاملان في نظرية المسار والهدف يعتبران عاملين موقفيين لأنهما يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين. وهذان العاملان هما خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل. تفترض النظرية أن سلوك القائد سيكون مقبولا لدى المرؤوسين للحد الذي يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا، أو على أساس أنه ضروري كمصدر للرضا في المستقبل.

وهناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئيا، منها:

القدرة: تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية. فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الاجرائي؛ إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.

Y مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له . `` و يطلق على الأشخاص الذي يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم، و يؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانيين (Internals)، فيما يسمى الأشخاص الذين يعتقدون بانهم لا يتحكم ون فيما يحدث لهم وأن ما يحدث إنما يحدث بسبب الحظاو القدر. بالمسوغين أو التبريريين (Externals)، وتشير الأبحاث التي تمت حول المسار والهدف إلى أن الجوانبيين يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون أكثر بالقائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات. ' '

٣ ـ الحاجبات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوس في سلوك القائد. فمن المكن أن يقبل الأفراد ذو و حاجات الأمن والسلامة _ مشلا _ الأسلوب الاجرائي للقائد، غير أن العاملين من ذوى الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة أكثر إيجابية مع القائد المعاون. إضافة إلى ذلك يحتمل أن بتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى الفرد بالقائد المشارك بصورة إيجابية أكثر من تأثيرها بقائد أخر يختلف أسلو به القيادي عن ذلك الاسلوب.

تتضمن خصائص بيئة العمل ثلاثة عوامل رئيسية هي:

١ - مهام المرؤوسين: تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد. وقد ركز الباحثون، بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة و يكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الاجرائي. أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية، فقد افترضت النظرية أن السلوك الاجرائي غير مناسب؛ لأن التوقعات والمدركات الواضحة قد تم بلوغها من قبل. ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجي، للعامل الذي يؤدي مهام يمكن أن تشبع حاجاته الذاتية. "٢

يمكننا أيضا أن ننظر إلى تأثير المهام بدمج نظرية المسار والهدف مع ما تقدم حول تصميم الوظائف (انظر الفصل السادس). و بوضح شكل (۱۱ _ ٩) العلاقات بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات المرتدة ووحدة الوظيفة)، وأنماط القيادة الفعالة. و يثبت التطابق بين الفرد والوظيفة، إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجات التقدم واتساع مدى الوظيفة) _ كما عرضنا في الفصل السادس _ تكون هناك درجة عالية من التطابق. وعندما لا تتطابق هذه العناصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضمحل درجة التطابق كثيرا.

ولتوضيح هذه العلاقات، نأخذ الوضع الأول (أي قوة حاجات التقدم مع نطاق الوظيفة). لنفترض على سبيل المثال – أن محاسبا شابا قد طلب منه أن يعمل في مشروع معقد يتحدى قدراته لفترة السنة القادمة. وحيث إن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فان أفضل أسلوب قيادى للمشرف (عليه) هو الأسلوب الميسر، وغير الموجه (أي الأسلوب المشارك الموجه نحو الانجاز)، و بعبارة أخرى، يتعين على القائد أن يقدم بعض التوجيه، على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسي. أما الموقف الثاني، من جهة أخرى، فقد ينطبق على محاسب شاب آخر، كلف بالعمل في مشروع معقد لفترة عام، إلاأن حاجة التقدم لديه ضعيفة. وفي موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدرا أكبر من الاشراف (أسلوب توجيهم) ليتمكن من مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

شكل ۱۱ ـ ٩ النمط القيادي وتأثيرات الأفراد والمهام

النمط القيادى المقترح لتحقيق الفعالية	درجة التناسب بين الفرد والوظيفة	نطاق الوظيفة	قيمة الحاجة للتقدم	الموقف
الأسلوب المشارك والأسلوب الموجه نحو الانجاز	عالية	كبير	كبيرة	\
الأسلوب التوجيهى	منخفضة	كبير	قليلة	۲
الأسلوب المساعد	منخفصة	محدود	كبيرة	۲
الأسلوب التوجيهي والمساعد	عالية	محدود	قليلة	٤

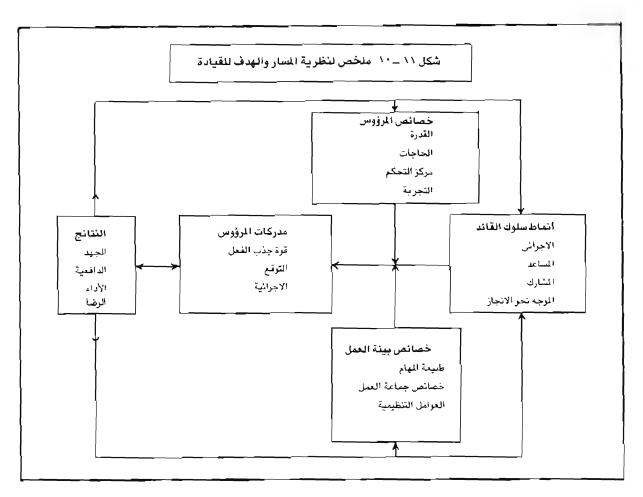
٧ ـ جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعات العمل أيضا على مدى قبول أسلوب قائد معين. ومن الطرق المستخدمة في دراسة العملاقة بين الأسلوب القيادى وسلوك جماعة العمل. إطار تطور الجماعة الذى تم عرضه في الفصل الثامن. وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادى معين في مرحلة معينة (مثل السلوك الاجرائي في مرحلة التوجه) إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلو به القيادي الأخرى، لنأخذ على سبيل المثال جماعة من الصيارفة في أحد البنوك، بلغت مرحلة حل المشكلات الداخلية في مراحل تطورها. وهنا لا يلزم أن يركز الأسلوب القيادي لمدير الفرع على معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك، بل وعلى توضيح العلاقات والتوقعات من خلال أسلوب إجرائي للقيادة.

٣ ـ العوامل التنظيمية: يتعلق العامل الأخير من عوامل بيئة العمل بمسائل مثل مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في اعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسى والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالنسبة مثلا لأعمال تخريم الكروت في إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات واتباع مواصفات محددة ولوائح ومعايير مقررة لمن يؤدى السلوك الاجرائي إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدى إلى شعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين. وكذلك في جناح للجراحة في أحد المستشفيات،حيث تؤدى الأعمال على عجل وتحت ضغوط شديدة، قد يكون السلوك الاجرائي ضروريا لانجاز العمل (أي إنقاذ حياة مصاب) إلا أن السلوك المساعد سيؤدى إلى توفير الدعم الاجتماعي والرضا بالعلاقات بين الأفراد، وأخيرا، نجد في بداية عمل يكتنفها الكثير من الغموض، مثل إدارة مركز المراقبة لاحدى رحلات الفضاء أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه في بداية الأمر نحو مشاركة المرؤوسين لمكني يتوصل إلى الحلول المكنة للمشكلات المتعلقة بالرحلة ، إلا أن المدير سيتحول إلى الاجرائي عندما يتم اتخاذ القرار النهائي.

ويعرض شكل (۱۱ ـ ۱۰) نظرية المسار والمهدف لفعالية القيادة في اختصار، و يشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن تفضى إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف:

بالرغم من أن نظرية المسار والهدف تمثل تطورا حديثا لموضوع القيادة، إلاأن هناك أعدادا متزايدة من أعمال البحث التى تمت حولها. وقد تميزت النتائج التى وردت عن الأسلوب الاجرائى والمساعد والمشارك للقيادة والأسلوب القيادى الموجه نحو الانجاز بأنها مشجعة. وقد ركزت أغلب هذه الأبحاث على العلاقة بين الأسلوب الاجرائى والمساعد وسلوك المرؤوس في مهام مختلفة ومتنوعة حيث تتجه نتائجها إلى تأييد الاطار الذي تقوم عليه النظرية: وهو أن السلوك الاجرائى للقائد أكثر فاعلية من الأسلوب المساعد بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون مهام غير محددة، فيما يؤدى السلوك المساعد للقائد إلى درجة عالية من الرضا بين العاملين عندما تكون المهام التى يؤديها المرؤوسون محددة وروتينية.



كان من المتوقع أن تبرز بعض مواطن الضعف في نظرية المسار والهدف. وتتمثل أهم مواطن الضعف في عدم الاقتناع بالطرق المتبعة في قدياً في المتبيانات أو الملاحظة أو المقابلات الشخصية)، وتعارض تنبؤات النظرية بأداء الأفراد، والتعقيد المتزايد للنظرية، والمكلات المرتبطة بأجراء اختبار متكامل لها.

لم تقدم النظرية كحل نهائل لمسألة فعالية القيادة حيث إن هذه الظاهرة الادارية العامة معقدة إلى درجة لا يتوقع معها التوصل إلى نظرية عامة للقيادة في السنوات القادمة، إن لم يكن غير ممكن على الاطلاق، وعلى كل، فقد قدمت نظرية المسار والهدف إسهاما ملموسا للنظريات الموقفية؛ لأنها حددت الأساليب القيادية، والعوامل الموقفية الرئيسية، وأوضحت العلاقة بين هذه المتغيرات في وضع تنظيم معقد.

وتتمثل الدلالة الهامة لكل من نموذج فيدلر الموقفي، ونظرية هاوس ــ المسار والهدف ــ في أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لا تقوم من فراغ، وهناك العديد من العوامل الموقفية التي يلزم أخذها في الاعتبار قبل التنبؤ بفعالية القائد، كما يلزم تغيير أسلوب القائد مع تغير المواقف، و يعرض جدول (١١ ـ ١١) ملخصا لهاتين النظريتين.

قضايا معاصرة حول القيادة:

أحرزت دراسة القيادة في المنظمات تقدما ملحوظا خلال فترة الأربعين سنة الماضية. و يمكن أن يعزى هذا التقدم جزئيا إلى تطور الأطر النظرية واستخدام طرق للبحث تتميز بحسن التصميم. وكما عرضنا في الفصل الثاني، فان التكامل بين النظرية والبحث والتطبيق ضروري ولازم لاحراز تقدم ملموس في مجال السلوك التنظيمي.

شكل ١١ ـ ١١ عرض موجز للنظريات الموقفية

نتائج البحث	مركز الاهتمام الرئيسي	العوامل الموقفية	نمط الأسلوب القيادي	النظرية
نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة. تشمل المشكلات الرئيسية: طريقة قياس الأسلوب القيادى، والأسلوب القيادى ذا البعد الواحد، والتفاعل بين أسلوب القيادة والعوامل الموقفية، وثبات العوامل والأسلوب القيادى	ــ تناسب الموقف مع القائد (العلاقة بين اسلوب القائد والعوامل الموقفية)	ـــ علاقات الرئيس والمرؤوس ـــ طبيعة المهام ـــ مصادر القوة	موجه نحو المهام موجه نحو العاملين	النموذج الموقفى
نتائج محددة ولكنها مشجعة بوجه عام خاصة عندما يتم دراسة التغاعل مصحع نسوعييسة المسهام تشمل المشكلات الرئيسية قياس المتغيرات والتعقيد وعدم إمكانية المستخيرات والتعقيد وعدم إمكانية المستخيرات والتعقيد وعدم إمكانية	تشمل وظيفة القيادة التكامل واثارة الدوافع. يجب أن يظهر القائد السلوك الذي يركز على توضيح التوقعات وقرى جذب الفعل	خصائص الفرد : القدرة مركز التحكم الحاجات والدوافع خصائص بينة العمل طبيعة المهام عناصر جماعة العمل العوامل	إجرائی مساعد مشارك موجه نحو الإنجاز	نظرية السار والهدف

وكما هو الحال مع أغلب المجالات العلمية، فأن هناك عددا من القضايا المعاصرة التي بدأت تأخذ من اهتمام العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين، سنتناول أربعا منها بالنقاش في هذا الجزء الأخير من هذا الفصل وهي: السلوك التحفيزي للقائد، وعملية التأثير ذأت الا تجاهين، ونظرية النسبة أو العزو، و بدائل القيادة.

السلوك التحفيزي للقائد :

أشرنا فى شكل (١١ – ١) إلى أن تصرفات القائد ترتبط بوجه عام، بتخصيص المسؤوليات والتنفيذ والتقويم والمكافأة. وقد تلاحظ أن الخطريات السلوكية والموقفية قد ركزت على الأعمال الثلاثة الأولى فقط إلا أنه، ومن المدهش حقا، أن دراسة الجوانب المتعلقة بالتحفيز أو المكافأة لم تحظ بالاهتمام إلا مؤخرا.

انطلق إطار دراسة أثر الثواب والعقاب من مفاهيم السلطة والتحفيز، إذ تركز كل من نظرية التوقع وأسلوب التكيف الاجرائي للدافعية، بوجه خاص، على أهمية المكافأت على أساس سلوك الموظف، وأثر هذه المكافأت على اتجاهاته التى تظهر فيما بعد، وأدائه اللاحق. وتزيد المكافأت الايجابية التى تتوقف على أداء الفرد، مثل علاوات الجدارة والتقدير والترقية، من مستوى الدافعية والأداء، فيما يقضى تطبيق العقاب، مثل لفت النظر من قبل الرئيس المباشر، على السلوك غير المرغوب فيه من قبل الفرد. و بذلك تكون النتيجة المتوقعة هي أن يتصرف الفرد بطريقة مقبولة لدى المنظمة.

ما زالت الدراسات التى تناولت أثر السلوك التحفيزى للقائد حتى الآن شحيحة، ومع ذلك تشير النتائج التى وردت إلى أن العلاقة بين السلوك التحفيزى الايجابى للقائد ومستوى رضا وأداء المرؤوس أقوى بكثير من تلك التى تتضمن عناصر النمط القيادى للرئيس." و يشير ذلك إلى أنه بالرغم مما لاسلوب المدير من أثر على سلوك المرؤوس، إلا أنه من المحتمل أن يكون لاستخدام المكافأت الايجابية الأثر الأكبر على سلوك المرؤوس، وليس ذلك بمستغرب إذا ما نظرنا للقائد من الناحية الوظيفية، أو من منظور إنجاز المهام، حيث يركز أسلوب القائد، بوجه عام، على عملية إنجاز المهام، فيما يركز سلوكه التحفيزى على نهاية عملية الانجاز أو على مدى ما تم إنجازه من المهندسين تقوم ببناء مركز تجارى جديد، بالنمط القيادى لدير المشروع الذى يهتم بأداء المهام أو بالعاملين أثناء مرحلة الانشاء. على أنه من المكن أن يكون الأثر الذى تحدثه المكافأت اللاحقة من المدير (مثل الزيادة في الراتب أو العلاوات الاضافية أو الاطراء) على نشاط وسلوك العاملين أكبر وأكثر رسوخا.

سلوك القائد : هل هو سبب أم نتيجة لسلوك المرؤوس ؟

كانت أغلب أعمال البحث التى تناولت موضوع القيادة دراسات «ساكنة»، إذ أوضحت النتائج التى جمعت في فترة محددة واحدة، بوجه عام، أن جانبا من سلوك القائد يرتبط بمستوى الرضا لدى المرؤوس أو دافعيته أو أدائه.

تكمن المشكلة الرئيسية لهذه المنهجية في أنه لا يمكن بحث العلاقة السببية، أي عندما يوصف النمط القيادي المشارك للرئيس بأنه يرتبط بمستوى أداء مرؤوسه، يبرز سؤالان هامان يصعب الاجابة عليهما، وهما: هل يؤدي أسلوب القيادة المشارك إلى أداء المرؤوس؟ وهل يؤدي أداء المرؤوس إلى إيجاد النمط المشارك للقيادة؟ و بعبارة أخرى، قد يعتقد المدير الآتى: «إذا ما أتحت قدرا أكبر من المشاركة لمرؤوسي و وفرت لهم قدرا أكبر من حرية التصرف والاستقلالية في أداء عملهم، فسيكون مستوى أدائهم أعلى مما كان». ومن جهة أخرى يكون الوضع على النحو التالى: «بما أن مرؤوسي قد أدوا العمل بمثل هذا المستوى من الأداء، فسأوفر لهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلال عن طريق المشاركة». ولتحديد أي المتغيرات يأتى أولا، فاننا بحاجة إلى دراسة طولية المدي.

يستفاد من الدراسات المحدودة التى تناولت العلاقة السببية بين سلوك القائد ورضا وأداء العاملين أن هناك عملية للتأثير ذات اتجاهين: أنماط سلوكية معينة للقائد يمكن أن تؤدى نشاطات معينة للمرؤوسين، فيما يمكن أن تؤدى نشاطات معينة للمرؤوس (مثل الأداء المنخفض) إلى تغيير في سلوك القائد.

وتشير النتائج التي ظهرت حتى الآن إلى ما يلي:

- ا ب يمكن أن يؤدى اهتمام القائد بالعاملين والسلوك التحفيزى الايجابي للقائد (أى التدعيم الايجابي) إلى الرضا الوظيفي لدى الموظيف لدى المرؤوس. الوظف. فاهتمام القائد المتعاظم بالعاملين، على سبيل المثال، يؤدي إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المرؤوس.
 - ٢ _ يؤدي الاهتمام الزائد بالعمل من جانب القائد إلى مستوى منخفص من الرضا الوظيفي لدى الموظف.
- ٣ يدفع المستوى المنخفض لأداء المرؤوسين القادة إلى توجيه اهتمامهم نحوالعمل، ولا تجاههم نحو استخدام الأسلوب التأديبي
 (أي العقاب).
- ٤ _ يؤدى الاتجاه نحو استخدام سلوك التحفيز الايجابى للقائد إلى تحسين مستوى أداء المرؤوس، ولعله من المذهل أن الدراسات لم تكشف دليلا مباشرا على أن تركيز اهتمام الرئيس على العمل أو الاهتمام بالعاملين يؤدى إلى رفع مستوى أداء المرؤوس أو خفضه. و يؤكد ذلك من جديد أهمية المكافأت كعامل تأثير في تحديد سلوك الموظف (انظر الفصل الخامس). ""

أكدت هذه النتائج، وغيرها على أهمية معرفة الدير لتشخيص العوامل المختلفة المتعلقة بموقع القيادة، حيث تتوقف فعالية الأسلوب القيادي للمدير، إلى حد كبير، على مدى الدقة التي يمكن أن يقوم بها الموقف و يتكيف معه.

وستظل أعمال البحث التى تتناول العلاقات السببية مع أسلوب القيادة مثار اهتمام المديرين والعلماء السلوكيين، وسنستخدمها فيما يلى لتوضيح ديناميمية القيادة في المنظمات.

نظرية النسبة (العزو) في القيادة:

لناخذ حالة ديك جنكنز (Dick Jenkins)، الفنى الذى التحق بقسم الأمراض في أحد المستشفيات الحضرية الكبرى لفترة الأشهر السبتة الماضية ،وكان أداؤه خلال تلك الفترة، بكل المعايير، أقل من المستوى المطلوب. وقد أشار مشرف الوحدة التي يعمل بها ديك إلى أن السبب في انخفاض أدائه يرجع إلى بعض المشكلات التي تتعلق بالمعدات، و يعزو المشرف على المختبر هذا المستوى من الأداء إلى حجم العمل الكبير الذي يقوم به ديك وضف رئيس القسم ديك بالكسل والبطء في العمل.

من الواضح أن كلا من رئيس الوحدة ومدير المختبر ورئيس القسم قد استنتج سببا مختلفا لنفس الموضوع، وهو موضوع انخفاض مستوى الأداء. وتتمثل الدلالة الهامة لهذا المثال في أن كلا من هؤلاء المسؤولين الثلاثة سيبنى استجابته (أى مسلكه) على أساس هذه الاستنتاجات، مما ينتج عنه تباين في أسلوب معالجة الموقف. فقد يوصى رئيس الوحدة بتحسين عملية صيانة المعدات، ومدير المختبر بزيادة عدد العاملين، فيما يومى رئيس القسم بالتو بيخ أو بالفصل. و يرتبط هذا المثال بمجال جديد للدراسة سمى بنظرية النسبة أو العزور؟

وقد المحنا في القسم الأخير حول السببية في القيادة، أن هناك بعض الأنماط السلوكية للمرؤوس (مثل المستوى المنخفض للأداء) التى قد تدفع الرئيس إلى التصرف بطريقة معينة (مثل الاهتمام أكثر بالعمل)، أو بصورة أخرى مبسطة، سلوك المرؤوس ___ سلوك الرئيس. أما في نظرية النسبة، فأن الرئيس لا يتصرف على أساس ملاحظته للطريقة التى يتصرف بها المرؤوس، ولكنه يقوم بتفسير ذلك السلوك على أساس مجموعة من الخواص السببية للكيفية التى حدث بها ذلك التصرف.

وعلى ذلك تتم العملية على هذا النحو: (سلوك المرؤوس ____ مجموعة خواص ___ سلوك القائد). و بمعنى أخر، يحاول الرئيس معرفة الاسباب التي دعت المرؤوس ليتصرف بتلك الطريقة، ومن ثم يختار السلوك أو التصرف المناسب.

و يعرض شكل (١١ ــ ١٢) نموذجا مبسطا لنظام النسبة أو العزو حيث يبدأ النموذج بمجموعتين من الملاحظات: تتعلق الأولى بملاحظة سلوك المرؤوس. فقد يلاحظ المرء، في المثال السابق، أن معدل إنتاجية جنكنز في عينات الدم التي تم تحليلها منخفض، وأن نوعية التحليل رديئة.

ثانيا، سي لاحظ المراقب أن هناك عوامل مختلفة يمكن أن تؤثر في مستوى أداء ديك، مثل: نوعية المعدات وحجم العمل والمتطلبات الوظيفية للعمل.

يتم تفسير هاتين الملاحظتين باستخدام إشارات المراقبة (Observation Cues) ــ الجزء الثاني من النموذج ٢٠.

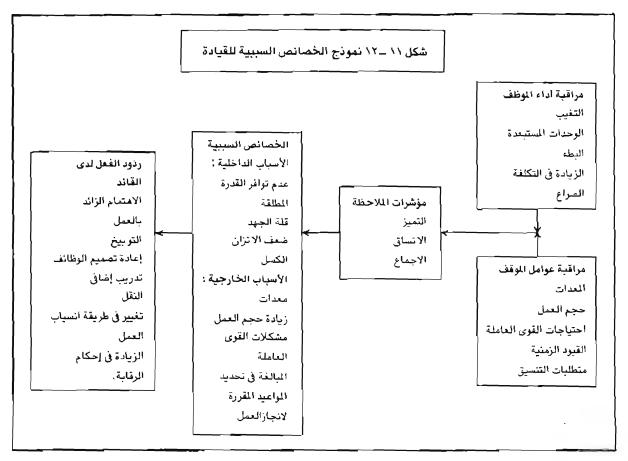
و يبدو أن هناك ثلاث إشارات أكثر أهمية من غيرها،وهي :

١ ــ التميز: وهو درجة تباين استجابة الفرد للمهام المختلفة. هل يعمل ديك جنكنز في تحليل الأنسجة والتحليلات المجهرية بنفس المستوى المنخفض الذي يعمل به في تحليلات عينات الدم؟ إذا كان أداؤه ضعيفا في مجال تحليل الدم فقط فسلوكه مميز.

٢ ــالاتساق أو الانتظام: وهو مدى اختلاف مستوى أداء الفرد في عمل ما بمرور الزمن. هل كان ديك يقوم بتحليل الدم بطريقة ربيئة دائما؟ إذا كان مستوى أدائه أقل من مرض دائما، فأداؤه متسق.

٣ _ الاجماع: وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة. هل ديك هو الشخص الوحيد التى يتميز أداؤه لهذه الوظيفة بالسوء، أم أن فنيى المختبر الآخرين يعانون من نفس المشكلات؟ إذا كان الفنيون الآخرون قد واجهوا مشكلة في القيام بعمليات تحليل الدم، فإن هناك درجة معينة من الاجماع (حول وجود صعوبة في هذا العمل).

لابد أن توفر إشارات المراقبة هذه للمراقب إمكانية فهم المثيرات المختلفة. فهى تمثل إضافات أساسية للخصائص المسببة للسلوك التى يعتقدها الشخص. وكما يوضح الشكل فالخصائص المسببة للسلوك داخلية وخارجية، فالأسباب الداخلية هى تلك العوامل الكامنة داخل الشخص الذي تتم مراقبته، لذلك، فمن الممكن أن يعزى الأداء المنخفض، في حالة ديك، إلى عوامل مثل:انخفاض مستوى الدافعية، أو عدم توافر القدرة، أو ضعف النزامه تجاه المنظمة أو مجرد الكسل. أما الأسباب الخارجية فتتعلق بعوامل تتجاوز الشخص موضوع الملاحظة مثل: المعدات غير الصالحة أو الرديئة، وزيادة حجم العمل لأكثر من المعدل المادي، ونقص عدد العاملين، والمبالغة في تحديد المواعيد المقررة لانجاز العمل.



T.R. Mitcheland R.E. Wood; "An Empirical Test of Attributional Model of Leaders": Responses to Poor Performance", Academy of Management Proceedings (1979) pp. 94–98.

ماخوذ عن:

أخيرا، قد تؤدى خواص السببية إلى السلوك الفعلى للقائد. فقد يتجه رئيس الوحدة والمشرف على المختبر نحو تحسين الوضع كله (مثل:استخدام معدات متطورة ومزيد من الفنيين... الخ)، بينما يتجه مدير الادارة إلى التركيز على مداخل موجهة نحو المرؤوس (تدريب إضافي أو إحكام الرقابة أو التوبيخ أو النقل أو حتى الفصل من الخدمة)،

بالرغم من أن هذا المجال لم يحظباهتمام الباحثين السلوكيين إلا مؤخرا، إلا أن النتائج التى تم التوصل إليها حتى الآن تشير إلى أمكانية قيام الخصائص السببية بدور أساسى في تحديد أنماط القائد السلوكية التى تم اختيارها؟ كما أن هناك العديد من المسائل المتى تستلزم الدراسة المتكاملة بما في ذلك دقة الملاحظات، وتوضيح العوامل الداخلية والخارجية والمصادر المختلفة للمعلومات. أما بالنسبة للمديرين، فان المطلب الأساسى هو التفكير بوضوح في عملية التأثير، خاصة في تلك العوامل التى قد تدفعهم للتصرف بطريقة مقابل طريقة أخرى. وفي هذا تأكيد أخر على أهمية التشخيص السليم،

بدائل القيادة:

لقد افترضنا، في أغلب ما عرضناه حول القيادة، أن التفاعل بين الرئيس والمرؤوس يتم في إطار علاقة رسمية. و يعنى ذلك، ــضمنا ــ أن المرؤوسين يعتمدون على الرئيس للتوجيه والدعم والتأثير والمكافأت.

على أن هناك حالات كثيرة تتوافر فيها بدائل للقيادة تخفف من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس⁷⁷. تشمل ما يلى : ١ ــ التجربة والخبرة العملية :

كثيرا ما نجد شخصا عمل فى وظيفة معينة لفترة طويلة من الزمن بحيث أصبح يعرف متطلباتها أكثر من أى شخص آخر بما فى ذلك رئيسه المباشر. ففى كثير من مصانع المنتجات الكيماوية القديمة _على سبيل المثال _عمال ظلوا يؤدون وظائف معينة لفترة خمسة عشر عاما أو تزيد على الرغم من حدوث تغييرات متكررة فى المشرفين ومهندسى المصنع ومديريه خلال هذه الفترة. فقد يتلقى هؤلاء العمال معلومات من المشرفين حول الكمية المراد إنتاجها فى يوم معين إلا أن الطريقة التى يؤدى بها هؤلاء عملهم بالفعل تتوقف عليهم هم، و بذلك تكون درجة الاعتماد على الرئيس أو المشرف محدودة جدا.

٢ ــ التعليم والتدريب المتخصص وأخلاقيات المهنة :

اكتسب الكثير من المهنيين مثل المرضات والمهندسين والمعلمين المعرفة بمتطلبات وظائفهم من خلال التدريب السابق للخدمة والتعليم. ومن المحتمل أن يعتمد هؤلاء المتخصصون على القواعد المهنية في أداء أعمالهم المختلفة أكثر من اعتمادهم على التوجيهات التي عدر من القائد.

٣ ــ زملاء العمل والنظراء:

يتمثل البديل للقيادة في التأثير الذي يمكن أن يحدثه زملاء العمل والنظراء على الفرد العامل. فمثلا، قد يكون لبعض العوامل، مثل المعايير التي تضعها الجماعة، أو القادة غير الرسميين، أو المديرين الآخرين الذين قد يرغب الفرد في تقليدهم، أثر كبير في سلوكه.

٤ ـ الأنظمة والسياسات والإجراءات:

قد يكون العمل الذى يقوم به الفرد منظما ومحددا بوضوح بحيث تعتبر القيادة غير ضرورية، وهذا ما يمكن أن يحدث في كل المستويات بالمنظمة. كما يمكن أن يكون للقواعد المكتوبة، أو الوصف الوظيفي، أو المتطلبات التي ينص عليها عقد العمل الأثر الكبر في كيفية أداء الفرد لعمله.

ه _الرضا الوظيفي :

وأخيرا، من المكن أن يستمد الموظف من أدائه لعمله قدرا من الرضا بحيث تصبح محاولات التأثير من قبل القائد غير ضرورية. ويقل ويظهر ذلك بوضوح عند النظر في أساليب القيادة التي تتضمن سلوكا يتجه نحو الامتمام بالعاملين أو مساعدا أو مشاركا. ويقل الاعتماد على القائد بمقدار الرضا الذي يوفره العمل للفرد، على أن ذلك لا يعنى ألا يكون القائد معاونا أو مشاركا في مواقف مثل هذه، بل يوحى ذلك بأن كل المطلوب هو قدر متوسط من التركيز على مثل هذا السلوك.

يعرض جدول (١١ – ١٣) التأثيرات المحتملة لهذه البدائل على أنماط السلوك القيادية المعتادة الموجهة نحو المهام والعاملين. وتوحى هذه البدائل والتأثيرات بأن العاملين قد يتأثرون بعوامل أخرى بخلاف سلوك القائد، فالرؤساء جزء هام من الحياة التنظيمية إلا أنه يتعين على المديرين، في كل أنواع المنظمات، أن يتذكروا أن المرؤوسين لا يتجهون نحو تحقيق الهدف عن طريق سلوك الرئيس وحده.

نموذج متكامل للقيادة:

يجب أن يكون واضحا، من خلال استعراض مادة هذا الفصل، أن القيادة ليست عملية بالغة التعقيد فحسب، بل وأنه لا يوجد مدخل واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة في المنظمات أيضا، ولعله من الصعب إن لم يكن مستحيلاً أن يلم المدير بكل العوامل التي تحيطبه ومن ثم يختار النمط الأكثر فاعلية.

لقد كشفت دراسة القيادة أن هناك عوامل معينة ضرورية لتحقيق مستو يات مرضية من الأداء. و يوجز النموذج المتكامل المعروض بشكل (١١ ـ ١٤) الموامل التالية:

١ - الحيثيات : يبنى النموذج على عاملين اثنين :

خصائص المديرين: وتشمل خصائص الشخصية والحاجات والتجارب السابقة والتعزيز (أي التعلم).

الخصائص السببية : وتتناول مؤشرات الملاحظة (أي الاجماع والاتساق والتميز) وما إذا كان سلوك المرؤوس يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية.

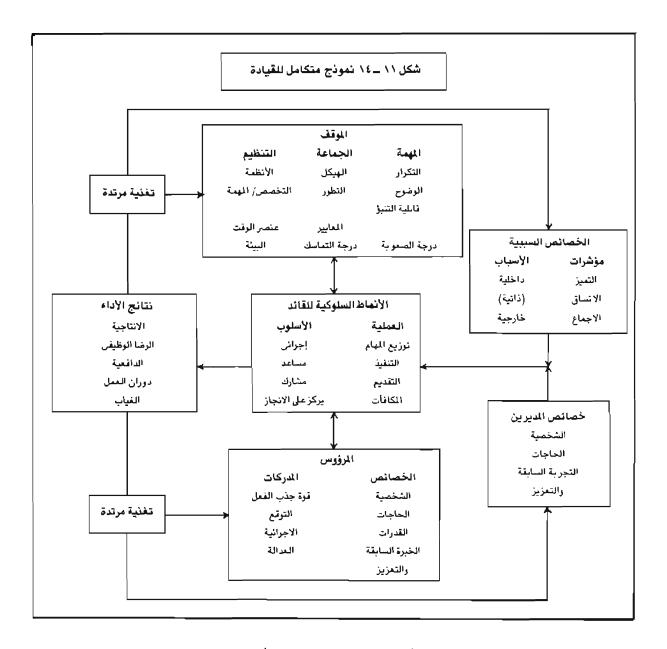
٢ - الأنماط السلوكية للقائد: وتشمل العوامل العامة للنظام، والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والتقويم والمكافأت (أي التعزيز)، والأساليب القيادية: الاجرائي والمساعد والمشارك والموجه نحو الانجاز.

٣ ـ المرؤوس: يتوقف تأثير المرؤوس على بيئة القيادة على الخصائص الفردية للمرؤوس والتي تشمل:الشخصية، والقدرة، والحاجات، والدوافم، والتجربة السابقة، والتعزيز، إلى جانب مدركاته للتوقعات الاجرائية، وقوة جذب الفعل والعدالة.

شكل ١١ ـ ١٣ بدائل للقيادة

7 1 714 1 11	تناقص الحاجة إل الاهتمام بالعاملين	
البديل للقيادة		
لفرد		
// التجربة / الخبرة / التدريب	×	
/ التعليم المتخصص	×	×
// الثقة بالنفس	×	
يتاصر العمل والجماعة		{
ً/ العمل الذي يوفر الرضا ذاتيا	ı	*
// المهام الروتينية	×	
ا/ التغذية المرتدة الذاتية بدلا من الثغنية المرتدة من المشرف	×	
ا/ المعايير المقررة للجماعة	×	
/ درجة عالية من تماسك الجماعة	×	×
لعوامل التنظيمية		
ً/ اللوائح والسياسات الرسمية	*	
ً/ أعداد كبيرة من الموظفين المساندين.	×	
ً/ ضعف سلطة الثواب والعقاب.	×	×
/ البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوس	×	×

S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes For Leadership: Their Meaning and Measurement", Organizational Behavior and Human Performance, December, 1978, p.378.



- ٤ _ الموقف: هناك ثلاثة عوامل رئيسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تقويم تأثير الموقف:
- ا _ طبيعة المهام:، مع التركيز بوجه خاص على عوامل مثل التكرارية والوضوح وإمكانية التنبؤ بها ومدى صعو بتها.
- ب ... طبيعة الجماعة، وخاصة المرحلة التي وصلتها الجماعة من حيث تطورها وتركيبتها ومعابيرها ودرجة تماسكها.
- جــ المعوامل التنظيمية، وتشمل التركيز على الأنظمة والاجراءات والمعرفة المهنية والغموض في بيئة العمل والأوقات المقررة للانجاز.
 - د ... مصادر التاثير الأخرى .. بخلاف القائد، وهي المسادر التي تقلل من درجة اعتماد الرؤوس على الرئيس.
- النتائج: تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، وتشمل المعايير التي يتم بموجبها
 تقويم تلك النتائج الانتاجية، وما تم إنجازه من مهام، والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل.

٦ ــ المتفذية المرتدة: و يتعلق العامل الأخير بالمسائل الديناميمية للقيادة. فسلوك القائد يؤدى إلى نتائج معينة الأخرى.
 قد تغير السلوك وتؤثر على العوامل الموقفية الأخرى.

يسعى النموذج المتكامل إلى توليف بعض أهم العلومات والمعارف المتعلقة بالقيادة في بوتقة واحدة. فهو لا يتضمن كل المتغيرات، ولكنه يحدد المهم منها و يبينها. ولعل أهم المسائل الواردة فيه بالنسبة للمديرين تتمثل في الحاجة إلى تطوير القدرة على تشخيص وتقويم العوامل العديدة التى تؤثر في عملية القيادة، حيث لا يمكن للمدير تغيير أسلو به بحيث يتحقق الحد الأقصى من الفعالية إلا بتوافر هذه القدرة.

مصوجاز للمصدير:

- ١ ــ القيادة محاولة للتأثير بين الأشخاص تتضمن استخدام السلطة والقوة. وتشير القوة الشرعية والتحفيزية والقسرية إلى التأثير الذي يستمده الشخص تنظيميا من منصبه، فيما يقوم تأثير القوة التخصصية والمرجعية على الخصائص الفردية. وعند تحليل عصلية التأثير يجب أن تتم المقارئة بين الخصائص والموارد المتاحة ودور اتخاذ القرار المرتبط بالشخص الذي يمارس التأثير مع خصائص وحاجات الشخص للستهدف (بالتأثير) ودوره في اتخاذ القرارات.
- ٢ ـ تمت مناقشة ثلاثة مداخل رئيسية بتطور البحث في مجال القيادة، وهي نظرية السمات والنظرية السلوكية والموقفية, لقد تطور البحث في مجال القيادة من دراسة الخصائص الفردية للقائد إلى البحث في تأثيرات الطريقة التي يتصرف بها القائد، وأخيرا إلى النظر في أثر العوامل الموقفية في البيئة التي تمارس فيها القيادة.
- ٣ حاولت نظرية السمات تحديد مجموعة من الخصائص للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين. وقد تضمن البحث في هذه السمات النظر في بعض العوامل، مثل: الخصائص الجسدية، والخلفية الاجتماعية، ودرجة الذكاء، والشخصية. واتضح أن نتائج البحث جاءت متعارضة في العينات المختلفة من حيث فعالية القيادة، إلا أنها تدل على وجود مؤشرات إيجابية بالنسبة لظهور القائد.
- 3 _ دفع عدم الاقتناع بنظرية السمات، الجاحثين إلى بحث السلوك الفعلى للقادة في مواقف مختلفة. وقد تمخض عن هذه الدراسات الكثير من الخلط والتداخل فيما يتعلق بتعريف وقياس سلوك القائد، ومع ذلك فقد تبين أن هناك أسلو بين رئيسيين للقيادة تضمنتها أغلب المداخل السلوكية للقيادة، وهما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
- ه _ لم تتوصل الكثير من الدراسات التي تناولت أثار أسلوب القيادة في دراسات جامعة ولاية أوهايو (التنظيم والتعاطف)، ودراسات جامعة ميتشجان (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل)، إلى نتائج حاسمة، حيث أشارت الشواهد إلى فعالية الأسلوب الذي يركز على العمل في بعض الحالات، وإلى نجاح الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في بعض حالات أخرى، بينما يبقى الأسلوب الذي يهتم بالجانبين معا على درجة عالية من الفعالية فيما يتعلق بمستوى الرضا والأداء لدى الموظف في ظروف أخرى.
- ٦ تشير كل من نظريتى السمات والنظرية السلوكية إلى ضرورة أخذ العوامل الموقعية فى الحسبان عند تحليل بيئة القيادة. وتشمل تلك العوامل الموقفية جوانب، مثل: خصائص الرئيس والمرؤوس، وطبيعة المهام، ومرحلة تطور جماعة العمل، وهيكل الجماعة، والعوامل التنظيمية الأخرى، وتعتمد فعالية المدير، كقائد، على قدرته على تشخيص الموقف ثم تحديد الأسلوب القيادى المناسب أو إجراء تغيير في الموقف.
- ٧ ــ يتميز النموذج الموقفى لفيدلر بأنه أول مدخل للقيادة تدخل في أطاره العوامل الموقفية . و يقضى طرحه الأساسى بأن فعالية جماعات العمل تعتمد على التفاعل بين أسلوب القيادة وتلاؤم الموقف بالنسبة للقائد. و يتم تحديد درجة تلاؤم الموقف عن طريق: تحليل العلاقات بين القائد وأعضاء الجماعة الأخرين وهيكل المهام والسلطة المرتبطة بموقع القائد.

تركز النقد الموجه للنموذج الموقفى في مدى صحته والأساس النظرى الذى يقوم عليه ومنهجيته. أما بالنسبة للمديرين (الممارسين للادارة) فالنموذج مفيد إلى حد بعيد في تحديد بعض العوامل الموقفية الهامة والتي يتعين أخذها في الاعتبار، وكنموذج تحليلي أو تنبئي يتفاعل القائد فيه مع العوامل الموقفية لينتج عن ذلك فعالية جماعة العمل.

٨ ــ ثانى المداخل الموقفية للقيادة نظرية المسار والهدف لهاوس، التى تقوم على التفاعلات بين أسلوب القيادة والعوامل الموقفية
 المتعلقة بخصائص المرؤوس وخصائص بيئة العمل.

وتتمثل قيمة هذا النموذج بالنسبة للمديرين في ناحيتين:

اولا ــيتم تحديد اسلوب القائد على أساس أربعة جوانب بدلا من جانب واحد، كما فعل فيدلر، و بذلك تكون هذه النظرية للقيادة ممثلة لطبيعة وظيفة المدير أكثر من غيرها.

ثانيا _يقدم نموذج المسار والهدف وصفا تفصيليا للتفاعلات المحددة التى تتم بين سلوك القائد والعوامل الموقفية مما يوفر للمدير معرفة كيفية تعديل أسلوبه بالصورة التى تناسب المواقف المختلفة، وقد تركز النقد الموجه لهذا النموذج حول التعقيد المتزايد للنظرية والعوامل التى تحد من تناولها لجانب الأداء بصورة مناسبة.

٩ هناك مسائل أخرى معاصرة، بخلاف الأطر النظرية التى حواها الفصل، ذات أهمية بالنسبة للمديرين الممارسين. و يقترع عدم التغاضى عن أهمية السلوك التحفيزى للقائد في عملية التأثير بين القائد والتابع . وأن عملية التأثير بين القائد والتابع ذات اتجاهين. وأن الخصائص السببية قد تساعد في الوصول إلى معرفة السبب وراء اختيار المديرين لأسلوب دون الآخر، وأن هناك بدائل عديدة للقيادة في كثير من المنظمات.

اسئلة إرشادية :

- ١ _ في أي الظروف يكون سلوك القائد غير الرسمي ضارا بالنظمة؟
- ٢ _ ما السبب وراء الاخفاق النسبي لمدخل السمات في التنبؤ بفعالية القائد؟
- ٢ ـ ناقش أوجه الشبه والاختلاف بين دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشجان.
- ٤ _ كيف يمكن للمنظمة تصميم الوظيفة لتناسب المدير على ضوء نموذج فيدلر الموقفى؟
 - ٥ _ أيتمف نمط القيادة بالجمود أم بالرونة؟
- ١ خاقش أوجه الشبه والاختلاف بين «التلاؤم الموقفي» لفيدار و «العوامل الموقفية» لهارس.
- ما السبب في اعتقاد بعض العلماء السلوكيين والمديرين أن السلوك التحفيزي للقائد يؤثر على أداء المرؤوسين أكثر من بعض الأساليب عثل:
 الاسلوب الذي يهتم بالعمل أو الأسلوب الذي يركز الاهتمام على العاملين؟
 - $\lambda = -\lambda$ ما هي الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها سلوك المرؤوس على سلوك الرئيس؟
 - ٩ ما هي الفائدة من دراسة نظرية النسبة أو العزو بالنسبة للمديرين؟
 - ١٠ حدد ثلاث وظائف مختلفة تعتقد وجود بدائل للقيادة فيها.

حالة دراسية للتحليل بنك تكساس التجارى

يتمف بنك تكساس التجارى، شركة مصرفية قابضة لبلايين الدولارات، بأنه مؤسسة نشطة ازدهرت اقتصاديا مثل اقتصاد ولاية تكساس خلال العشر السنوات الأخيرة، ولكن من جهة أخرى، فأن البنك بعكس اقتصاد تكساس لم ينجرف إلى مخاطر مالية أثناء أزمة صناعة الخفط التى حدثت في منتصف الثمانينيات. وقد ذكرت مجلة فورشن (Fortune) أن كثيرا من هذا النجاح يرجع إلى مديره القوى بن ف. لف الخفط التى حدثت في منتصف الثمانينيات. وقد ذكرت مجلة فورشن (Jon F. Love) في تحويل بنك تكساس التجارى إلى واحدة من أفضل المؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث الأداء.

صرحت مجلة فورشن بأن نجاح لف (Love) يعنى النمو وهو ما ناضل لف من أجله بروح قتالية عالية. و يعلم العاملين معه بأن (لف) يطمع في تحقيق زيادة في الأرباح تبلغ ١٨٪ في العام لكل سهم، وفيما يطلب (لف) أن يكون ذلك هدفا لجميع العاملين، إلا أنه يصر في نظم الموقت أن تحقيق تلك الزيادة لا يتم باتباع أسلوب الاقراض التقليدي المحافظ لبنك تكساس، و بذلك يريد (لف) تحقيق النمو مع الحذر على حد سواء، وقد استطاع تحقيق ذلك بصورة غير عادية، وقد حقق البنك في أوقات الرخاء معدلات أعلى للأسهم، أما في أوقات الشدة فان معدلاته المذخفضة للاقراض للدول الأجنبية ومشروعات الطاقة مكنته من التفوق على منافسيه.

وصفت المجلة (بن لف) بأنه قائد معقد ومثير ومتائق في أسلوب حديثه، ولطيف في تعامله إلا أنه يضغط على الآخرين من حوله. و يرى المبعض أن هذا الأسلوب استغزازي إن لم يكن تعسفيا، و يتصف (بن) بقوة الشكيمة، والقدرة التحليلية، مع ذاكرة خارقة بحيث يستطيع أن يستحضر الأسماء والأرقام بدقة متناهية، ومع ذلك يلاحظ أن تجربته السابقة كانت في مجال المبيعات وليست في مجالات التمويل، وقضى فترة زمنية طويلة من الوقت في إبراز صورة الولاية والبنك وذاتيته.

كان (لف) يسرع في أداء العمل بمجرد دخوله إلى ردهة البنك، يستحث و يرجو موظفيه أن يسرعوا بعملية الترويج للمؤسسة. و يذكر أحد نواب رئيس البنك أن أول ما يتلقاه صباح كل اثنين قصاصات من صحيفة (الأحد) مبرزة المشروعات الإنشائية للبنك ومذكرات من (لف) يتساءل فيها عن سبب عدم تضمينها القصاصات لبنك تكساس التجارى.

تتدفق من مكتب (لف) في الدور الشائل أعداد كبيرة من القصاصات والمذكرات، وورد في مقالة مجلة (فورشن) أن الموظفين يرددون (المنكتة) بأنهم يستطيعون أن يحكموا بوجود (لف) في البنك حتى لولم يروه الذ أن أكواما من الأوراق تتكدس في صندوق البريد الوارد حينما يكون موجودا.

يتخذ (بن لف) عددا من المظاهر الختلفة، فهو فارع الطول ونحيف وصارم و يتميز بحدة شديدة، و يستطيع ــ في نفس الوقت ــ أن يظهر بأنه جذاب ومرح حينما يستدعى الموقف ذلك، و يمتدح مرؤوسيه في شكل مذكرة مكتوبة في أغلب الأحيان يثنى عليهم فيها بحسن أدائهم، وتضيف المجلة أن (لف) يستطيع أيضا أن «يحرج و يحقر و يخضع» الذين لا يرضى عنهم أو يرغب في إكراههم على الأداء في وقت من الأوقات بنظراته الحادة وأسئلته المتلاحقة.

يبدو أن أسلوب الضغط والاكراه يحقق بعض النتائج. إلا أن بعض المديرين التنفيذيين غير راضين عن جو البنك المشحون بالضغوط فتركوا العمل به. ومع ذلك استطاع أغلب كبار الموظفين بالادارة التكيف مع أسلوب (لف). وقد علق أحدهم «لقد تعودنا على الضغوط ولا أعتقد أننى استطيع أن يحقق ما حققه و بالسرعة التى تحقق فيها هذا الانجاز بدون قيادة (بن لف).

تتمثل الفلسفة العملية (لبن لف) (Ben Love) في اعتقاده الهمية وضع أهداف محددة بدقة. وقد أفلح لف في إنشاء مجموعة من الأهداف المعملية. وقد جاء في مجلة (فورشن) أن هذه الأهداف قد شملت زيادة العائد من السهم الواحد بنسبة مركبة تبلغ ١٥٪ سنو يا أو أكثر، وتحقيق عائد من الأسهم العادية يتراوح بين ١٥٪ و ٨٠٪ وتحقيق مردود من الأصول بنسبة ٢٤ على أسوأ الفروض.

لقد كان رد فعل (لف) حول نتائج القيمة الدنيا للسندات عادلا، وهو غير مسموح لأى مسئول في البنك باصدارها، فاذا ما حاول أحد رؤساء الأقسام بالبنك أن يقدم تبريرا بأن ظروف السوق لم تكن ملائمة أو أن حركة القروض قد ركدت بشكل مفاجىء، فان (لف) سيستمع له محدثا فيه بامعان تام ثم يساله، «ماهى أهدافنا الثلاثة المتفق عليها؟» ثم تتل تلك الأهداف و يضيف (لف) «إذن لنحقق أهدافنا تلك».

هناك سؤال منطقى يتعلق باسلوب (لف) الصارم في الادارة. لقد أبعد هذا الأسلوب بعض الموظفين البارزين كان من المكن أن يخلفوا (لف) لو كانوا يعملون في ظروف أقل صرامة من تلك التي كانوا فيها. و بالرغم من أن (لف) قد اتجه أكثر في السنوات الأخيرة إلى التفويض لمن يعملون حوله. إلا أنه من الصعب معرفة من يتولى الأمرو يصرف الأمور في حالة (غيابه). هناك مرشحان محتملان لملء وظيفته إلا أن الوضع في بنك تكساس التجاري لن يكون على حاله بدون بن لف (Ben Love).

أسئلة إرشادية :

- ١ _ صف المرتكز الذي تقوم عليه قوة (لف). ما هي مصادر القوة الأكثر فاعلية؟
- ٢ _ بماذا تصف نمطه القيادي؟ هل هو صارم أم مرن، أحادي الأبعاد أم متعدد الجوانب؟
- ٣ من أين تعلم (لف) أنماط السلوك القيادية المعينة؟ ما هي المهارات الأساسية التي تعلمها؟
 - ٤ _ هل لسمات القيادة أي أهمية أو دور في نجاح (لف)؟
- مل تعتقد أن مستر (لف) يستطيع التكيف مع ظروف المستقبل _ تحقيق مستوى منخفض من التقدم مع الحاجة إلى تنمية مهارات المديرين
 الذين سيخلفون القيادة القائمة؟

Alexander Stuart; "Ben Love Conquers All in Houston", Fortune, November 19,1979, pp. 122-32.

ماخونة من:

تمرین تجریبی تمرین حول السلوك القیادی

الغرض من التمرين:

- ١ _ معرفة العناصر المختلفة المكونة لسلوك القائد.
 - ٢ ـ مقياس سلوك المشرفين الفعلي والمطلوب.

المعرفة المطلوبة:

أن يكون الدارس مطلعا على ما كتب حول موضوع القيادة.

كنفية الإعداد للتمرين:

على كل دارس تكملة قائمة خصائص وسمات سلوك القائد قبل المحاضرة أو أثناءها.

إرشادات لأداء التمرين:

١ - الاختيار الأول: على الدارسين استكمال قائمة خصائص وسمات السلوك القيادى المبينة في جدول (١١ - ١٥) باعتبارها تتعلق بالشرفين عليهم. يجب ملاحظة أن المطلوب تقديم إجابتين تتعلقان (١) بالسلوك الفعلى (العمود الأول) (٢) السلوك المرغوب (العمود الثاني). ضع تقديرات للأنماط السلوكية الأربعة مستخدما جدول (١١ - ١٦) حيث يمثل العمود الأول التعزيزات الفعلية، وبالتالي التقديرات الخاصة بالسلوك المطلوب.

٢ سالا ختيبار الشائي : على الدارسين تكملة قائمة خصائص وسمات السلو القيادي على أساس أنها أداة للتحليل الذاتي؛ أي أن يضعوا أنفسهم في
 مكان المشرف. ضع تقديرات لعناصر القائمة كما ورد بعاليه في الاختيار الأول.

جدول (۱۱ ـ ۱۵) قائمة خصائص وسمات سلوك القائد

تتعلق الأسئلة أدناه بأنماط السلوك المختلفة للقائد. يجب تقو يم كل سؤال على أساس الاجابات التالية :

المطلوب إجابتان منفصلتان، يرجى تسجيل الاجابات على أساس تقو يمك للسلوك الفعلى للمشرف في العمود الأول وأن يتم تسجيل الاجابات في العمود الثاني على أساس الكيفية التي ترغب أن يكون عليها سلوك المشرف.

العمود الثاني السلوك المرغوب	العمود الأول السلوك الفعل	الســـؤال
		ً _ يحدد الرئيس المباشر العمل المراد إنجازه والطريقة التي يؤدي بها.
	\	ا _يمتدحك رئيسك المباشر شخصيا إذا ما ألبيت عملا متميزا.
		ا ــ يتميز رئيسك المباشر بأنه ودود و يمكن التحدث إليه.
		- يوجه لك رئيسك المباشر لفت نظر إذا كان مستوى أدائك دون المتوسط.
	}	ا ــ يحدد رئيسك المباشر مستو بات عالية لأداء موظفيه.
		ً _ يمتدحك رئيسك إذا كان مستوى أدائك للعمل مشرفا بوجه خاص.
	[السيهتم رئيسك بمصلحة وراحة موظفيه.
		. ـ يومى رئيسك بمنحك زيادة ضئيلة أو بعدم الزيادة في الراتب إذا كان مستوى أدانك
		دون المتوسط باستعرار.
		أ سيعامل رئيسك موظفيه دون اعتبار لأحاسيسهم
		١ ـ يوصى رئيسك بزيادة كبيرة في رائبك إذا كان مستوى أدائك فوق الوسط بصورة مستمرة.
		١٠ يطلع رئيسك موظفيه بالتوقعات المطلوبة منهم.
	1	١٠ ـ يوجه لك رئيسك لفت نظر إذا كان مستوى أدائك أقل من مستوى أداء الزملاء
		لأخرين بالادارة.

جدول (۱۱ س۱۱) إرشادات لوضع التقديرات

احسب مجمل التقديرات لكل واحد من الأنماط السلوكية للقائد (من أ إلى د) بجمع الاجابات للأسئلة المناسبة. يجب ملاحظة أن قيمة السؤال رقم ٩ معكوسة وأن الاجابات عليه تطرح من تقديرات رقم ٦ للحصول على تقديرات السؤال رقم ٩ ، انقل كل التقديرات إلى (خانة) انتقديرات النهائية حيث يمثل العمود رقم (١) الأنماط السلوكية الفعلية والعمود رقم (٢) الأنماط السلوكية الطلوبة.

التقديرات النهائية ۲ ۱	يد (٢) لو بة		(عمود (۱) الفعلية		النمطالسلوكي
	الاجابة	السؤال	الاجابة		السؤال	
	+	(رقم ۱) =	+	=	(رقم ۱)	
	+	(رقم ٥) =	±	=	(رقم ۵)	Ţ
() ()	+	(رقم ۱۱) =	+	=	(رقم ۱۱)	
() ()	= _{\tau}	(الجموع - ۲) = ا	+	= 1 = ((المجموع ÷ ۲	•
	+	(رقم ۲) =	*		(رقم ۲)	
	+	(رقم ۷)	+		(رقم ∨)	ب
() ()	+	(رقم ٦ - رقم ٩) =	- +	=	(رقم ٦ ـ رقم ٩)	
() ()	+ = _v ÷	(الجموع ÷ ۲) = ,	+	- رب = ((المجموع ÷ ۲	-
	*	(رقم ۲) =	+		(رقم ۲)	
	+	(رقم ٦) =	+	=	(رقم ٦)	٤
() ()	****** +	(رقم ۱۰) =	.,,+	=	(رقم ۱۰)	
· E · E	+ = ₇ &	(الجموع ÷ ۲) = ر	+ =	, E = (Y	(المجموع ÷	
	+	(رقم ٤) =	+		(رقم ٤)	
		(رقم ۸) =	+		(رقم ۸)	J
() ()	+	(رقم ۱۲) =	+	=	(رقم ۱۲)	
<u> </u>	····· + = 4 -	(الجموع - ۲) = و	+ =	۲) = د ,	(الجموع +	•

Notes:

- 1. Gary Taylor, "Portia Isaacson: Born to Compute," Texas Business, July 1986, pp. 22-24.
- 2. For a thorough review of leadership theory and research, see Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership (New York: Free Press, 1974).
- 3. J. R. P. French, Jr., and B. Raven, "The Bases of Social Power," in **Group Dynamics**, 2nd ed., D. Cartwright and A. F. Zander (Evanston, III.: Row, Peterson, 1960), pp. 607–23.
- 4. Martin Patchen, "The Focus and Basis of Influence in Organizational Decisions," **Organizational Behavior** and **Human Performance**, 1974, p. 197.
- 5. Stogdill, Handbook of Leadership, pp. 74-75.
- 6. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best." Organizational Dynamics, Winter 1985, pp. 26–40; and Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," Journal of Applied Psychology, January 1948, pp. 35–71.
- 7. R. M. Powell, Race, Religion, and the Promotion of the American Executive (Columbus: Bureau of Business Research, College of Administrative Science, Ohio State University, 1969).
- 8. E. P. Hollander and J. W. Julian, "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes," Psychological Bulletin, 1969, pp. 387-97.
- Edwin A. Fleishman, "The Leadership Opinion Questionnaire," in Leader Behavior and Its Description and Measurement, ed. Ralph M. Stogdill and A. E. Coons (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957).
- 10. Ibid
- 11. J. K. Hemphill and A. E. Coons, "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire," in Leader Behavior; ed. Stogdill and Coons.
- 12. Edwin A. Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure," in Current Developments in the Study of Leadership, ed. E. A. Fleishman and J. G. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University, 1973), pp. 1–37.
- 13. Robert J. House, Alan C. Filley, and Steven Kerr, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction," Administrative Science Quarterly, March 1971, pp. 19–30.
- 14. A. K. Korman, "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria A Review," Personnel Psychology, Winter 1966, pp. 349–61.
- 15. Rensis Likert, The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1967).
- 16. N. C. Morse and E. Reimer, "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," Journal of Abnormal and Social Psychology, January 1956, pp. 120–29.
- 17. Walter Hill, "Leadership Style: Rigid or Flexible," Organizational Behavior and Human Performance, 1973, pp. 35–47.
- David G. Bowers and Stanley E. Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership," Administrative Science Quarterly, September 1966, pp. 238-63; Ralph M. Stogdill, Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1965).

- 19. Gideon Chitayat and Itzhak Venezia, "Determinants of Management Styles in Business and Non-Business Organizations," Journal of Applied Psychology, August 1984, pp. 437–444; Claude L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View," Academy of Management Review, April 1983, pp. 285–91; and Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 162–80.
- Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967).
- 21. Ibid., p. 41.
- 22. Ibid., p. 45.
- 23. For example, see G. Graen, J. B. Orris, and K. M. Alvares, "Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Experimental Results," Journal of Applied Psychology, June 1971, pp. 196–201; J. T. McMahon, "The Contingency Theory: Logic and Method Revisited," Personnel Psychology, December 1972, pp. 697–710; Lars L. Larson and K. Rowland, "Leadership Style and Cognitive Complexity," Academy of Management Journal, 1974, pp. 36–45; J. Stinson and L. Tracy, "Some Disturbing Characteristics of the LPC Score," Personnel Psychology, 1974, pp. 477–85; R. Vecchio, "An Empirical Examination of the Validity of Fiedler's Model," Organizational Behavior and Human Performance, June 1977, pp. 180–206.
- 24. Robert J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly, 1971, pp. 321–32; Martin G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," Organizational Behavior in Human Performance, May 1970, pp. 277–98.
- 25. Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley, 1964).
- 26. House, "A Path-Goal Theory," p. 323.
- 27. Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," Journal of Contemporary Business, Autumn 1974, pp. 81–98.
- 28. Ibid., p. 84.
- 29. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement," Psychological Monographs 80, no. 609 (1966).
- 30. Terence R. Mitchell, "Motivation and Participation: An Integration," Academy of Management Journal, 1973, pp. 160-79.
- 31. See Andrew D. Szilagyi and Henry P. Sims, "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment." Academy of Management Journal, December 1974, pp. 622–34; Chester A. Schriesheim and Angelo S. DeNisi, "Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two-Sample Replicated Test of Path-Goal Leadership Theory," Journal of Applied Psychology, October 1981, pp. 589–97.
- 32. See Henry P. Sims and Andrew D. Szilagyi, "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance." Organizational Behavior and Human Performance, 1975, pp. 426–38; Robert T. Keller and Andrew D. Szilagyi, "Employee Reactions to Leader Reward Behavior," Academy of Management Journal, December 1976, pp. 619–28.
- 33. A. Lowin and J. Craig, "The influence of Level of Performance on Managerial Style," Organizational Behavior and Human Performance, 1968, pp. 440–58; Charles N. Greene, "The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate Performance," Journal of Applied Psychology, April 1975, pp. 187–93; Henry P. Sims and Charles C. Manz, "Observing Leader Verbal Behavior: Toward Reciprocal Determinism in Leadership Theory," Journal of Applied Psychology, May 1984, pp. 222–32; J. E. Smith, K. P. Carson, and Ralph A. Alexander, "Leadership: It Can Make a Difference," Academy of Management Journal, December 1984, pp. 765–76; Andrew D. Szilagyi, "Reward Behavior by Male and Female Leaders: A Causal Inference Analysis," Journal of Vocational Behavior, 1980, pp. 59–72.
- 34. James R. Bettman and B. A. Weitz, "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports," Administrative Science Quarterly June 1983, pp. 165–83; Barry M. Staw, "Attribution of the

- Causes of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations," Organizational Behavior and Human Performance, 1975, pp. 414–32; .H. H. Kelley and J. L. Michela, "Attribution Theory and Research," Annual Review of Psychology, 1980, pp. 457–501.
- 35. H. H. Kelley, "Attribution Theory in Social Psychology," **Nebraska Symposium on Motivation**, ed D. Levine (Lincoln: University of Nebraska Press, 1967).
- 36. See J. M. Feldman, "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal," Journal of Applied Psychology, 1981, pp. 127–48; W. A. Knowlton and Terence Mitchell, "Effects of Causal Attributions on a Supervisor's Evaluation of Subordinate Performance," Journal of Applied Psychology, April 1980, pp. 459–66; T. R. Mitchell, S. G. Green, and R. E. Wood, "An Attribution Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate: Development and Validation," Research in Organizational Behavior, Vol. 3, ed. B. Staw and L. L. Cummings (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981).
- 37. Steven Kerr and John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," Organizational Behavior and Human Performance, December 1978, pp. 370–87; and J. E. Sheridan, D. J. Vredenburgh, and M. A. Abelson, "Contextual Model of Leadership Influence in Hospital Units," Academy of Management Journal, March 1984, pp. 57–78.

Additional References:

CALDER, B. J. "An Attribution Theory of Leadership," In New Directions in Organizational Behavior, B. M. Staw and G. R. Salancík (eds.). Chicago: St Clair Press, 1977.

FIEDLER, F. E and M. M. CHEMERS. Leadership and Effective Management, Glenview, III.: Scott, Foresman, 1974

FLEISHMAN, E. A. "Twenty Years of Consideration and Structure," In Current Developments in the Study of Leadership, E. Fleishman and J. Hunt (eds.). Carbondale, III.: Southern Illinois University, 1973, pp. 1–38.

GRAEN, G. F. DANSEREAU, and T. MINAMI, "Dysfunctional Leadership Styles," Organizational Behavior and Human Performance, 1972, pp. 216–36.

GREINER, L. E. "What Managers Think of Participative Leadership," Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 111–18.

HOUSE, R. J., and M. L. BAETZ. "Leadership: Some Generalizations and New Research Directions." Research in Organizational Behavior. Greenwich Conn.: JAI Press, 1979.

HUNT, J. G. and L. L. LARSON, Leadership: The Cutting Edge. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University, 1977.

HUNT, J. G. and L. L. LARSON, eds. Contingency Approaches To Leadership. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University, 1974.

KOTTER, J. P. "Power, Success, and Organizational Effectiveness." **Organizational Dynamics**, 1978, pp. 26–40. LIKERT, R. The Human Organization. New York: McGraw-Hill, 1967.

MACCOBY, M. The Leader, New York: Simon and Schuster, 1981.

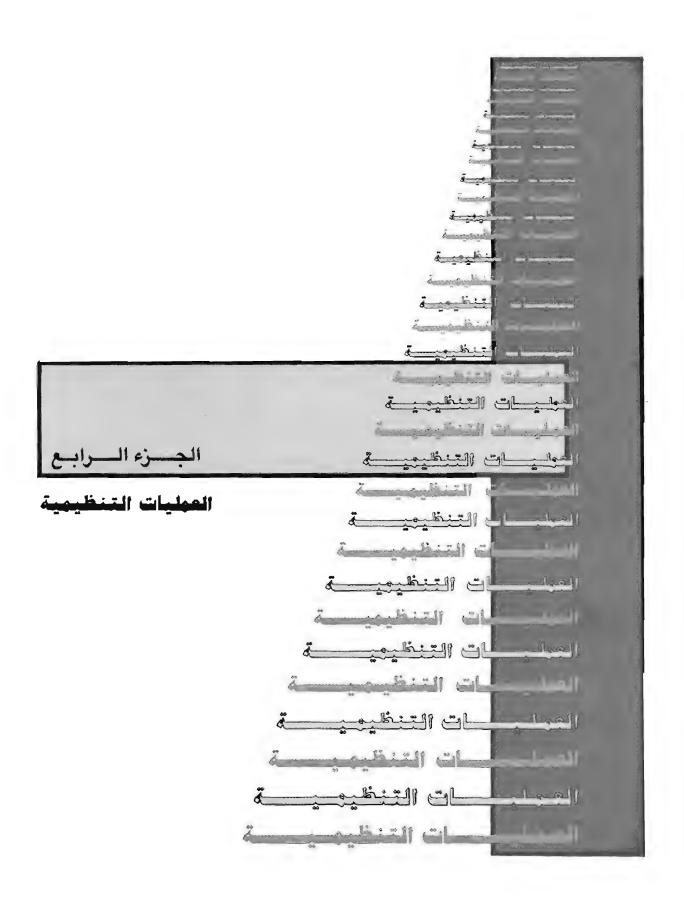
REDDIN, W. J. Managerial Effectivenes. New York: McGraw-Hill, 1970.

SALYES, L. R. Leadership. New York: McGraw-Hill, 1979.

VROOM, V. H. and P. W. YETTON. Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973.

YUKL, G. A. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1981.

YUKL, G. A. "Toward a Behavioral Theory of Leadership." **Organizational Behavior and Human Performance**, 1971, pp. 414-40.



-		

الغصل الثاني عشر

اتخاذ القرار

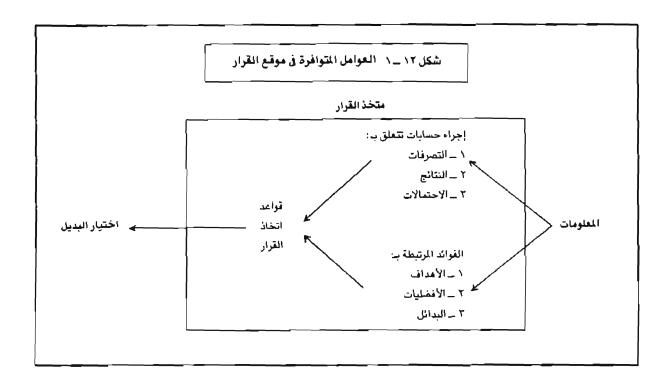
تشير مجلة فورشن (Fortune) إلى أن التنفيذيين الكبار يتلقون رواتب عالية ومكافأت كبيرة: لا تخاذ القرارات الصعبة. واحيانا تنطوى عليها القرارات في تلك البتى تتضمن تحول الشركة بالكامل، بطرح أعمالها الحالية جانبا. والدخول في مجالات جديدة، وأحيانا تنطوى عليها مخاطرة كبيرة. ويكون القرار في بعض الأحيان، نتيجة لرئيات الدير التنفيذي وحده. فقد نقل روجر سميث مدير شركة جنرال موترز ممثلا _ الشركة نقلة تجاوزت صناعة السيارات والشاحنات إلى نظم إدارة المعلومات، وذلك بضم شركة نظم البيانات الالكترونية (الكائنة بمدينة تكساس والمتخصصة في نظم معالجة البيانات والمعلومات). ويرى سميث أنه إذا ما استطاعت نظم البيانات الالكترونية تنظيم شبكة المعلومات الضخمة لجنرال موترز بطريقة فعالة، فلماذا لا يتم تسويق هذه الخدمة للشركات الأخرى وتحقيق أرباح من ورائها. في أحيان أخرى تفرض الظروف الخارجية قرار تحويل الشركة على الرئيس. فقد واجه ويليام يلفزاكر (Gould) المتحدة التى تصنع البطاريات والمعدات الالكترونية الأخرى. واجهت جولد كسادا في الأسواق بحلول عام ١٩٨٠م، شركة جولد (Gould) المتحدة التى تصنع البطاريات والمعدات الالكترونية المتطورة. خطا يلفزاكر خطوات سريعة وضخمة خلال عام ١٩٨٠م، فقرر يلفزاكر أن تتحول الشركة أرباع نشاطها ببيع معداتها بسعر زهيد، وإحلالها بتقنية متطورة. ونقلت فورشن، على لسان يلفزاكر، قوله وإمان تثق في صحة القرار أو لا تثق، وعلى أثر ذلك، ترك الذين لا يثقون في القرار الشركة في وقت مبكر.

يتخذ القرار الصحيح، أحيانا لأسباب غير صحيحة. يعتقد كنيث أوشمان (K. Oshman)، أحد مؤسسي مؤسسة رولم (Roim) التى ضمتها أي بي أم (IBM) في عام ١٩٨٤م مقابل ١،٩ بليون دولار – أن عمل المدير التنفيذي هو تحديق النظر لدى ثلاث سنوات في المستقبل، واستباق المشكلات. لقد أدت معرفة أوشمان بخبايا دنيا الأعمال، مع قرار اللجنة الفيدرالية للاتصالات والقاضي بالسماع باستخدام المعدات الأخرى بخلاف المعدات التي تصنعها بل، مع شبكات الاتصال الخاصة بشركة الهاتف والتلغراف، أدت إلى اتخاذ رولم عرارا بالدخول في مجال المهاتف (الذي يعمل بالحاسب الآلي). لقد استفادت رولم من وجود طلب على أساليب الاتصال المتطورة والتي أصبحت ميسورة عن طريق الحاسب الآلي. لقد كان القرار مثمرا حيث حققت رولم نموا مطردا بلغ معدله السنوي ٥٧٪ لتصل مبيعاتها السنويية إلى ١٦٠ مليون دولار في العام عندما قامت أي بي أم بضمها لها، ومن العجيب أن يكون المنظور الذي استند عليه القرار (نظرة أوشمان للمستقبل في عام ١٩٨١) خاطئا. ٢

تبرز القرارات التى تتخذ بوساطة هؤلاء الديرين أحد النشاطات التى يجب أن يقوم بها الدير، وهو الاختيار بين البدائل. وتؤكد الحالة المعروضة بافتتاحية الفصل أن عملية الاختيار ليست سهلة و بسيطة، إذ أن الخيارات المتوافرة لمتخذ القرار تكون _ في بعض الأحيان _ مفروضة عليه. و يفرض عليه أحيانا أن يقوم بالاختيار دون أن تتوافر له المعلومات الكافية، أو أى قدر من المعلومات. كما أن العملية تتعقد أكثر بالقيم والمصالح الشخصية. وعلى متخذ القرار، أن يتعامل مع و يتغلب على كل هذه العوامل عند الاختيار النهائي بين البدائل.

تمثل عملية اتخاذ القرارات أحد النشاطات الرئيسية للمديرين، وتتضمن الاختيار بين البدائل، فهي «قوام حياة» أي منظمة، وهي مثل التنفس كجهاز في الحياة الطبيعية، إذا توقف عن العمل تعرضت حياة المنظمة للخطر.

تتطلب العمليات التنظيمية التى سنتناولها في الغصول اللاحقة لهذا الكتاب (الاتصال، وتقويم الأداء، والحوافز، والتصميم التنظيمي)، اتخاذ قرارات محددة. كما أن الغصول السابقة قد وفرت لنا الأساس الذي سنتناول على ضوئه موضوع اتخاذ القرارات. لقد رسمنا، في الواقع، صورة ساكنة للممثلين الرئيسيين في السلوك التنظيمي، وهم الأفراد والجماعات وعملية القيادة. وقد حان الوقت الأن لتقديم صورة حية لهؤلاء المثلين عندما يتصرفون؛ وفي قلب هذه الحركة (التصرف) تقع عملية اتخاذ القرارات.



إن الغرض من هذا الفصل هو عرض عمليات اتخاذ القرار بالتفصيل.

أولا، سنقوم بتعريف اتخاذ القرار تعريفا نظريا.

ثـانــيـا، سنـعـرض الـنـمـاذج الرئيسية لعملية اتخاذ القرار، ونستعرض الأبحاث التجريبية ذات العلاقة بهذا المرضوع. وأخيرا سنناقش دلالات تلك النتائج بالنسبة للمديرين المارسين.

اتخاذ القرارات:

طبيعة القرارات الفردية:

اتخاذ القرار هو النشاط الأساسي الذي يؤثر على الأداء، وقد تعودنا أن نواجه مواقف في حياتنا ونتخذ قرارات تتعلق بجميع مناحي الحياة؛ فالطالب الذي يسعى لتحديد مستقبله الوظيفي، وطالب الوظيفة الذي يحاول الاختيار بين ثلاث وظائف متاحة له، والعامل الذي يحاول أن يحدد كم وحدة ينتج على ضوء نظام الحوافز الجديد، ومدير المستشفى الذي يحاول أن يحسم أمر تخصيص وصية بمليون دولار إما إنشاء غرف عمليات أو مركز للتأهيل المهنى، هؤلاء جميعا في مواقف تتطلب اتخاذ قرار.

بالترغيم من الاختيلاف في جوهر القرارات والظروف التي تتخذ فيها، إلا أن هناك عددا من العوامل الحاسمة المشتركة فيما بينها: أولا، هناك عدد من الخيارات المتعلقة بما يمكن عمله أمام متخذ القرار.

ثانيا ، هناك نتائج مختلفة ومحتملة اعتمادا على البديل الذي يتم اختياره.

الله: مناك احتمال أو إمكانية لحدوث كل من هذه النتائج، إلا أن هذه الاحتمالات ليست متساو ية القدار..

راسها ، على متخذ القرار أن يحدد القيمة أو الأهمية المرتبطة بكل مجموعة مكونة من تصرف بديل ونتائجه. فاذا تم اختيار تصرف معين وترتبت عنه نتيجة معينة، فما هي فائدة أو قيمة هذه النتيجة بالنسبة لمتخذ القرار؟ تمثل هذه العوامل الأربعة لعملية التخاذ القرار الأبعاد الأساسية لموقع اتخاذ القرار كما يعرضها شكل (١٣ – ١).

النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات:

ركزت المداخل المبكرة لنماذج اتخاذ القرار على متخذ القرار (الفرد) وأصبحت تعرف فيما بعد بالنظرية التقليدية لاتخاذ القرارات. سيتناول نقاشنا حول هذه النظرية أربعة موضوعات هي:

(١) المعلومات (٢) أسس اتخاذ القرار (٣) درجة المخاطرة (٤) الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار.

المعسسلة مسات:

يمكن توضيح النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات المعروضة في شكل (١٢ ــ ١) بقرار المستشفى الخصوصي (المستوصف) فيما يتعلق بامكانية إضافة جناح جديد، والتوسع في الخدمات الطبية بحيث تقابل الزيادة المتوقعة في أعداد المرضى، إن أول ما يحتاجه الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار هو المعلومات:

أولا، لا بد من إجراء حسابات دقيقة حول الخيارات المتوافرة للمستوصف. وتشير مصادر المعلومات في هذه الحالة إلى وجود خيارين: أن يبقى المستوصف كما هو دون إضافة جناح جديد قيه وتحويل الأعداد الزائدة من المرضى إلى مستوصفات أخرى، واستقبال الأعداد الإضافية من المرضى.

شانيا، لا بد من تحديد النتائج المحتملة، والتي يمكن أن تترتب على الخيارين. وفي هذه الحالة تفيد المعلومات بأحد احتمالين: .. ألا يزيد عبد المرضى زيادة كبيرة، أو أن يتضاعف عدد المرضى.

يتمثل ثالث متطلبات المعلومات في معرفة مدى احتمال أو إمكانية حدوث أي من تلك النتائج المحتملة. ولنفترض، في هذه الحالة، أن احتمال بقاء عدد المرضى على حاله يساوى ٤٠٪ وأن احتمال الزيادة المتوقعة ٢٠٪ في هذه الحالة يكون متخذ القرار قد اخذ في حسبانه إلى هذا الحد المعلومات الاتبية:

- (١) البدائل المتوافرة.
- (٢) النتائج المترتبة على كل قرار.
- (٣) احتمال حدوث النتيجة المتوقعة.

إلى جانب المعرفة بالنقائج والأفعال والاحتمالات، يلزم أن تتوافر للمدير قواعد أو أسس يستطيع بموجبها وضع قيمة لكل تصرف والنقيجة المترتبة عنه. و يشير شكل (١٢ – ١) إلى ضرورة توافر معلومات تتعلق بالأهداف والأسبقيات والبدائل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها قبل تحديد تلك القيم. لنفرض أن الهدف الرئيسي للمستوصف – في مثالنا – هو تحقيق أعلى نسبة من الأرباح، أو صافى الايرادات (على أساس المحافظة على مستوى مناسب من الرعاية الصحية). فمثل هذا الهدف يدلل على ضرورة تقييم القرار على أساس النتائج المائية المرتبطة بكل فعل أو إجراء.

تتيع لنا المعلومات الواردة في شكل (١٣ – ٢) فرصة حساب الربع الذي يعود للمستوصف في كل حالة من الحالات التي ترتبط فيها النتيجة المعينة باجراء معين. فاذا لم يتم التوسع في المستوصف (الخانتان أو٢) سيكسب مبلغ أربعمائة الف دولار بغض النظر عن درجة إقبال المرضى على خدماته. أما في حالة افتتاح جناح جديد في المستوصف، من جهة ثانية، فهناك احتمالات الربع، اعتمادا على طلب خدماته من قبل المرضى، فاذا بقى الطلب على حاله دون زيادة فسينخفض الربح إلى الصفر (حالة رقم ٢) بسبب الزيادة في المصروفات الناتجة عن تشغيل الجناح الجديد. أما في حالة زيادة الطلب كما هو متوقع (حالة رقم ٤) من جهة ثانية، فسيرتفع الربح إلى مبلغ مليون دولار في السنة. و يطلق على أرقام الربح الواردة في مصفوفة القرارات بشكل (٢٠١٧) اصطلاحا اسم القيم الشرطية (Conditional Values) إذ انها تعكس قيمة أو معنى النتائج بالنسبة لمتخذى القرار من حيث مقاصدها وأهدافها.

قواعد اتخاذ القرار:

اخيرا، يحتاج المستشفى لوجود أساس لا تخاذ القرار لتوحيد حساب النتائج والاجراءات والاحتمالات مع القيم الشرطية التي تم وضعها لكل مجموعة مؤلفة من إجراء ونتيجة، تنطلق قواعد اتخاذ القرار من أهداف المنظمة، وتوضح لمتخذ القرار البديل الذي يمكن اختياره كما تتوافر له المعرفة بالتصرفات أو الاجراءات والنتائج المترتبة عنها واحتمالات حدوثها والقيم الشرطية لكل منها.

وتنقسم قواعد اتخاذ القرار إلى مجموعتين رئيسيتين:

١ ــ القواعد الملاحتمالية للقرار: وهي الأسس التي تغفل احتمالات حدوث نتائج مختلفة. و يتصرف متخذو القرار، في هذه الحالة، وكأنهم يملكون المعلومات الكاملة عن الموقف. فمتخذ القرار المتشائم، مثلاً، يفحص مصفوفة اتخاذ القرارات المعروضة في شكل (١٢ ــ٣) بحشا عن أسوأ النتائج المحتملة (وهي، في هذه الحالة، التوسع بفتح جناح جديد مع عدم الزيادة في أعداد المرضي). وجوهر هذه القاعدة هو أن نفترض أن نسبة احتمال عدم حدوث زيادة في أعداد المرضي ١٠٠٪. وقد أطلق منظرو اتخاذ القرارات التقليدية على هذه القاعدة مصطلح، «أقل الأكبر» أي تقليص الحد الأقصى من الخسارة إلى أدنى الحدود. وفي هذه الحالة، سيوصى متخذ القرار المتشائم بعدم فتح جناح جديد في المستوصف.

	ن د	٢ موقف القرار للمستوص	شکل ۱۲ ــ	
	النتيجة ب		النتيجة ا	
الأرباح المتوقعة	حدوث الزيادة المتوقعة في عدد المرضى،		لا زيادة في عدد المرضي ودرجة احتمال حدوثها ٤٠,	
سنو یا	درجة احتمال حدوثها ٦٠,			الخيار المطروح .
۰۰۶ الف ۱۲۰۰ الف	۲) ؛ ۲۰۰۰ (۲) (۲) دولار (٤)		۰۰۰,۰۰۰ دولار (۱) صفر (۲)	ىدم إضافة جناح جديد فتح جناح جديد
		تحليل التكاليف		
الحالة رقم (4) فتح جناح جديد مع الزيادة في عدد الرضي	الحالة رقم (٣) فتح جناح جديد مع عدم الزيادة في عدد المرضى	الحالة رقم (٢) عدم إضافة جناح جديد مع زيادة في عدد المرضى	الحالة رقم (١) عدم إضافة جناح جديد مع عدم الزيادة في عدد المرضى	
۲٫۲۰۰۰ دولار ۲٫۲۰۰٫۰۰۰ دولار	۲۰۲۰۰۰ ولار ۲۰۲۰-۰۰۰ دولار	۲,۲۰۰,۰۰۰ دولار ۲,۲۰۰,۰۰۰ دولار	۲,۲۰۰,۰۰۰ دولار ۲۰۰,۰۰۰ دولار	الايرادات المروفات التنقلية
۰۰۰،۰۰۰ دولار	ــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	۲۰۰,۰۰۰ دولار	٠٠٠,٠٠٠ دولار	الأرباح الصافية

أما متخذ القرار المتفائل، من جهة أخرى، فيركز اهتمامه على أقصى ما يمكن تحقيقه من أرباح (تحقيق ربح مليون دولار باضافة جناح جديد للمستشفى مع مضاعفة عدد المرضى). وهو يفترض، في الواقع، أن احتمال زيادة عدد المرضى إلى الضعفين يصل إلى ١٠٠٪. و يطلق المنظرون التقليديون في اتخاذ القرارات على هذه القاعدة «تكبير الحد الأقصى»؛ أى مضاعفة الحد الأقصى من الأرباح إلى أقصى ما يمكن. وفي هذه الحالة، سيوصى المتفائل بأن يقوم المستشفى ببناء الجناح الجديد.

٢ ــ القواعد الاحتمالية للقرار: وتتعامل مباشرة مع احتمالات حدوث النتائج المختلفة. ففي حالة المستشفى، يقوم متخذ القرار بجمع
 المعلومات المتعلقة بالاحتمالات والأرباح المشروطة معا وتقديم البديلين المتوافرين على أساس الأرباح السنوية المتوقعة في المدى

البطويل. وتشير البيانات الواردة في شكل (١٣ ـ٣)، مثلاً، إلى أنه في حالة عدم التوسع في المستوصف، فمن المكن أن يبلغ متوسط الأرباح المتوقعة سنويا. و يقوم متخذو القرار، في ظل الأرباح المتوقعة سنويا. و يقوم متخذو القرار، في ظل المقاعدة الاحتمالية، بتقويمه على أساس التوقعات الاحصائية. و بناء عليه، تكون القاعدة في هذه الحالة «مضاعفة الأرباح المتوقعة» وعلى ذلك، يختار متخذو القرار فتح الجناح الجديد في المستوصف.

تعكس الاختلاقات الواردة بين مجموعتى قواعد اتخاذ القرار اختلاف الظروف التى يتم فيها اتخاذ القرارات، و يعتمد مدى تناسب القواعد الاحتمالية أو اللااحتمالية على ما إذا كان القرار فرديا أم تنظيميا، ومدى معرفة متخذ القرار بالموقف، و يوضح شكل (١٢ – ٢) أوجه الاختلاف بين القرارات الفردية التى تتخذ في ظروف مؤكدة من جهة من جهة القرارات المؤسسية التى تتخذ في ظروف محفوفة بالمخاطرة من جهة أخرى، وأى قرارات تتخذ في حالة من عدم التأكد أو الغموض التام من جهة ثالثة.

تختلف القرارات الفردية، عن القرارات المؤسسية من حيث أن الأولى تحدث قليلا، كما أن متخذ القرار قد لا يكون مستعدا لتحمل الخسارة، أو نتيجة الخطأ. ومن أمثلة القرارات المؤردية اختيار الوظيفة أو المهنة أو المؤسسة التي يعمل بها أو شريك الحياة، ففي كل من هذه الحالات، يشعين على متخذ القرار التفاضي عن المخاطرة المرتبطة بالنتيجة، و يتصرف وكأنه يملك كل المعلومات المتعلقة بنتيجة القرار، مفضلا البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن، أو يقلل من التكلفة. وفي مثل هذه الحالات تستخدم القواعد اللااحتمالية للقرار، و يعمل متخذو القرار، في الطرف الأخر من متصل المعرفة المبين بالجدول، في ظروف يكتنفها عدم التأكد أو الغموض، أي عدم معرفتهم بالنتائج والبدائل والاحتمالات، و بالتالي لا يستطيعون اتخاذ قرار رشيد. و يعتقد أغلب العلماء السلوكيين أن مثل هذا الوضع نادر الحدوث في الواقم التنظيمي، وأن أي محاولة لا تخاذ قرار في مثل هذه الظروف تعد غير رشيدة، من وجهة نظر النظرية التقليدية لا تخاذ القرارات.

	٣ نوع القرار ونوع المعرفة المطلوبة	شکل ۲۷
في حالة عدم التاكد	المخاطرة	في حالة التاك
لا يمكن اتخاذ قرارات،	يتم اتخاذ قرارات مؤسسية في ظروف محفوفة	في حالة اليقين القام يتم اتخاذ قرارات
	بالمخاطر:	فربية:
	ــ بصورة مستمرة	_بصورة غير منتظمة
	ــ يمكن تحمل الخسائر في المدى القريب	ــ لا يمكن تحمل الخسائر في المدى القريب

المخاطية:

تتخذ أغلب القرارات التنظيمية في ظروف تختلف من حيث درجة المخاطرة أكثر من كونها نتخذ تحت ظروف مؤكدة أو غامضة. وتتميز هذه القرارات بأنها قرارات مؤسسية لأنها تتخذ بصورة متكررة، وتستطيع المنظمة _ في معظم الحالات _ أن تتحمل الخسائر أو الأخطاء قصيرة المدى. وتتخذ مثل هذه القرارات في ظروف محقوفة بالمخاطرة؛ لأن متخذ القرار لا يملك كل المعلومات. وبدلا من ذلك عليه أن يتعامل مع احتمال حدوث وقائع مختلفة، وهناك طرق عديدة تستخدم في تقدير هذه الاحتمالات. وتماثل تخمينات متخذ القرار حول الموقف حالة عدم التأكد أو الغموض التام في متصل المرفة، فالدير الذي يقوم بتخزين تشكيلة جديدة من لعب الأطفال على أساس أنه «يشعر أن أسعارها سترتفع»، والمعرضة التي تفحص مريضا في حالة خطيرة في الوقت المناسب تفاديا لحدوث مضاعفات خطيرة، سيقولان إنهما تصرفا وفقا لما أحساه، و يقرر العلماء السلوكيون، أن مثل هذه القرارات اتخذت على أساس ترجيحات ذاتية أو شخصية ولم تستند إلى بيانات تجريبية، أو سند قانوني، بل تستند إلى التجربة الشخصية لمتخذ القرار.

بالتحرك نحو طرف المتصل الذي يمثل حالة التأكد (اليقين)، يمكن للمنظمة أن تضفى على تجاربها الماضية الصفة الرسمية باتخاذ قرارات مماثلة بتقديرات احتمالية موضوعية، أى تقديرات التكرار النسبى لكل حالة من الحالات العديدة التى حدثت في ظروف مماثلة في الماضى، و بالتالى تمتمد المنظمة في إعداد خطط الانتاج لشهر من الشهور على بيانات الطلب السابقة لنفس الشهر في تحديد عدد الوحدات التي ستقوم بانتاجها.

الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار:

دفع حلول عصر معالجة البيانات الكترونيا (EDP)، وتطور العلوم الادارية الكثير من المنظمات إلى إضفاء الصيغة الرسمية على المبادىء المختلفة للنظرية التقليدية لا تخاذ القرارات أوقد أريد بهذه النماذج إتاحة المجال بالنسبة لمتخذ القرار؛ لتحقيق أفضل النتائج من أهداف المنظمة في الظروف المختلفة. ومن النماذج التي تساعد متخذ القرار في تخطيط المشروعات بالصورة التي تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة طريقة تقريم ومراجعة البرامج (بيرت) وأسلوب المسار الحرج ، وذلك عن طريق تحديد العمليات الحرجة وتسلسلها ومواعيد إتمامها في علاوة على ذلك، هناك برمجة الأهداف، إحدى الصيغ الحديثة للبرمجة الخطية والتي تتبع لمتخذ القرار تحديد أهداف عديدة يمكن إنجازها في فترة زمنية واحدة، ووضع الأسبقيات أو الأهمية النسبية لاتمامها واختيار أفضل البدائل المتوافرة بالنسبة لمجموعة الفيود المختلفة أقد تم تكيف نماذج رياضية متطورة جدا، مثل نظرية الاصطفاف (صفوف الانتظار) سلاسل ماركوف، للاستفادة منها في توزيع العاملين في المنظمات أ

إن المغرض من هذا الفصل ليس استعراض هذه النماذج الرياضية بالتفصيل، بل تحديدها كتطبيقات للنظرية التقليدية لا تخاذ القرار على المنافع المنافع الديرين إلى كيفية اتخاذ أفضل على الأدوات المساعدة المتطورة للقرار الادارى، وتتصف هذه النماذج بأنها معيارية من حيث إنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ أفضل قرار. فهى لا تركز على العملية التي يتم بعوجبها اتخاذ القرارات الفعلية، وعلى ذلك فهى ليست نماذج وصفية، أو توضع سلسلة الخطوات التي يتبعها الانسان في اتخاذ القرار، ولمعرفة الطريقة التي يتخذ الناس بها القرار، علينا أن نرجع إلى التطورات النظرية الحديثة في هذا المجال.

النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات:

يحس كثير من الديرين بالقلق عند محاولتهم استخدام النماذج المستمدة من النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات. و يعود مصدر القلق عند الديرين إلى أن هذه النماذج «مثالية» وتقوم على افتراضات حول الطبيعة البشرية والسلوك التنظيمي مثل:

- متخذ القرار شخص رشيد ودائما ما يختار البديل الذي يحقق أفضل النتائج من أهداف المنظمة.
- _ إن المعلومات الكاملة المتعلقة بكل جوانب الموقف الذي يتخذ فيه القرار جاهزة وفي متناول يد متخذ القرار.
 - يمكن تشكيل الأهداف المتعددة بأسلوب خطى وتوحيدها رياضيا في معادلة رياضية مبسطة.
 - يستخدم كل الناس المعلومات بنفس الطريقة حينما يواجهون بموقف اتخاذ القرار.
- _ لا تؤثر الاتصالات، ومستوى الادراك، والشخصية، والدوافع في تصرفات متخذ القرار أو في البدائل التي يختارها.

يصعب _ في كثير من الحالات _ التنبؤ بالبدائل الفعلية التى يختارها الأشخاص أفرادا أو جماعات، من وجهة النظر المنطقية، لنظرية اتخاذ القرارات، وذلك لامكانية نقض واحد أو أكثر من هذه الافتراضات في الأوضاع التنظيمية الفعلية، وقد ظهرت منذ منتصف الستينيات شلاث نظريات اتخذت منحى سلوكيا في اتخاذ القرار بدلا من الأسلوب المعياري، وركزت على التنبؤ بالقرارات بناء على وصف وفهم العمليات النفسية والجماعية والتنظيمية التى تفضى إلى اتخاذ القرارات.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مجموعات رئيسية من النماذج السلوكية لاتخاذ القرار: أولها أعمال برنارد ومارش وسيمون وسايرت (Bernard, March, Simon and Cyert) التي تشير إلى أهمية معرفة خطوات اتخاذ القرار لفهم سلوك المنظمات : ١

ثنائينا سنماذج المعالجة البشرية للمعلومات التى ترى أن معرفة طريقة اهتمام الأشخاص بالمعلومات ومعالجتها سيؤدى إلى معرفة السياسات المعلنة وغير المعلنة التى توجه اختياراتهم وقراراتهم.

ثالثا _ النماذج الحديثة التى ترى أن عملية اتخاذ القرارات عملية اجتماعية، وتنظر في عملية اتخاذ القرارات كأحداث أو وقائع تحدث بين الناس.

ظهرت اكبر عملية للتكامل بين نظرية اتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي لأ ول مرة في سلسلة من المقالات النظرية لبرناره ومارش وسيمون وسايرت حول سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات في اتخاذ القرار، " وتقوم نظريتهم على الافتراض بأن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات. وعلى ذلك فانهم يعرفون المنظمة بأنها:

تشكيلة من متخذى القرار يتصرفون في بعض الأحيان فرادى، وفي أحيان أخرى جماعات.

و يشير المدخل السلوكى لا تخاذ القرارات إلى أنه لا يمكن قبول افتراضات لنظرته التقليدية حول الطبيعة البشرية دون التحقق منها، بل لا بد من استقصائها تجريبيا قبل إنشاء نموذج وصفى لا تخاذ القرارات التنظيمية، ولذلك تقوم نظرة برنارد ومارش وسيمون وسايرت للسلوك التنظيمي على أساس البحث في بعض المحددات كالدافعية، والادراك، وحساب النتائج، التي تتخذ القرارات الفعلية على أساسها.

الرشيد المحسدود :

في مقابل متخذ القرار المثالي في النظرية التقليدية لا تخاذ القرارات، يشير مارش وسيمون إلى أن القرارات الفعلية تتخذفي ظروف الرشد المقيد أو المحدود:

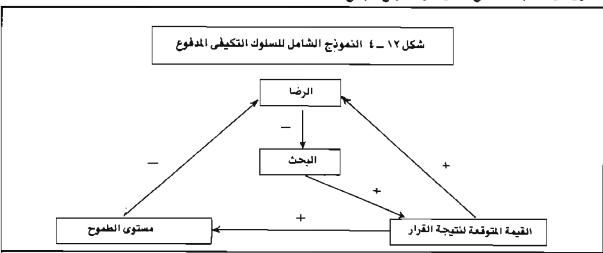
هذه _ إذن _ الصورة العامة للكائن البشرى الحى التى سنستخدمها فى تحليل السلوك التنظيمى، إنها صورة «الكائن الحى الذى يختار و يتخذ القرار و يحل المشكلات و يستطيع أن يؤدى عملا واحدا أوعدة أعمال فى وقت واحد. كما أنه يستطيع أن يركز اهتمامه على جزء يسير من المعلومات التى تو فرها البيئة و يمكن لذاكرته حفظها. ١٢

و يعنى نطاق الرشد المحدود أن العاملين يتخذون قرارات في ظروف مشحونة بعدد من القيود الخارجية والنفسية.

ف المدير الذي يتمين عليه تحديد كم وحدة من الأصناف المختلفة يتم تخزينها، على سبيل المثال، لا يملك في الواقع معلومات كاملة، بل يتخذ قراره في أغلب الحالات، دون البحث عن كل المعلومات المتوافرة.

هناك عدد من الدلالات الهامة التى تبرز بشان مفهوم الرشد المحدود. أولا ـ يميل متخذو القرارات إلى اتخاذ قرارات متعاقبة ـ أى إذا أحس الفرد (أو المنظمة) بالارتياح تجاه الظروف الراهنة فانه لا يبحث عن مزيد من البدائل أو الاستراتيجيات الأفضل، إنما يجرى البحث عن بدائل جديدة فقط في حالة عدم الاحساس بالارتياح للنتائج الحالية، و يبين شكل (١٢ ـ ٤) صورة لتسلسل الأحداث التي تدفع متخذ القرار إلى البحث عن معلومات تتعلق بالبدائل.

و يمكن استنباط النتائج التالية من النموذج الموضح في هذا الشكل:



- . كلما انخفض مستوى رضا متخذ القرار بالنتائج الحالية، زاد البحث عن طرق بديلة (يشار إلى ذلك بعلامة ناقص «-»).
- _ كلما زادت القيمة المتوقعة لنتيجة القرار، ارتفعت مستو يات الرضا والطموح أو الأهداف (يشار إلى ذلك بعلامة زائد «+»).
 - _ كلما ارتفع مستوى الطموح، انخفض مستوى الرضا (يعبر عنها بعلامة ناقص «-»).

يقدم المثال السابق للمستوصف نموذجا حيا لهذه العملية. فطالما هناك شعور بالرضا من جانب متخذى القرار تجاه حجم ونوعية الخدمات الصحية المقدمة، فلن يكون هناك دافع للبحث عن بدائل جديدة للعمليات التى تتم حاليا في الستوصف (تتطابق هذه الحقيقة مع نموذج الدافعية والأداء المعروض في الفصلين: الثاني والخامس)، أما إذا لم يكن متخذو القرار بالمستوصف راضين عن مستوى الأداء الحالى، من جهة ثانية، فسيكون هناك دافع لتحريك عملية البحث إذ أنه كلما توسع نطاق البحث، زادت القيمة المتوقعة لنتائجه، وفي مثالنا هذا؛ كلما زاد مقدار الجهد الذي يبذل في استكشاف سبل جديدة لتحسين الأداء، زادت توقعات المستوصف تجاه مستوى متطور من الأداء إلى جانب ارتفاع مستوى الرضا لدى متخذ القرار.

وكلما ارتضعت القيمة المتوقعة للنتيجة، ارتضع مستوى الطموح (تتعثل الطموحات في هذه الحالة في الأهداف التي وضعت للمستوصف). وكلما كانت الطموحات أكبر، وكانت الأشياء الأخرى ملائمة كلها، انخفض مستوى الرضا، و يعتمد مقدار التأثير الفعلي على مستوى الرضا، على أي العنصرين الاثنين يتعاظم بسرعة: قيمة نتائج القرار، أو مستوى طموحات المستوصف؟ ·

دلالات للرشد المحدود:

تتلخص النتيجة الرئيسية التى يمكن استنباطها من النموذج في أن عملية اتخاذ القرار والبحث عن البدائل ليست نشاطا عفو يا، أو نشاطا مستعرا مثل التنفس، بل لا بد من بذل الجهد لا تخاذ قرار حكيم، ولا بد من إثارة مثل هذا السلوك. و يشير شكل (١٢ _ ٤) إلى أن مستوى الطموح هو الذي يجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة (ديناميمية)، و يؤكد على أن البحث عن البدائل سيتم بصورة دورية. كما يلزم أيضا ملاحظة أن البحث المستحث يحدث في كل مستويات اتخاذ القرارات. وقد استخدمنا في هذه الحالة مثالا لا تخاذ القرارات في التنظيم الرسمي، إلا أن النموذج يعمل بنجاح مع قرارات الجماعات غير الرسمية والأفراد على حد سواء.

تتمثل ثانى الدلالات الهامة لمفهوم الرشد المحدود في أن متخذى القرارات يستخدمون المعلومات المتوافرة في متناول أيديهم، والأقل تكلفة، وليس بالضرورة تلك المعلومات التي توفر قدرا وافرا من المعرفة حول النتائج والبدائل والقيم والاحتمالات التي يتضمنها القرار. في عند تحديد الأسعار مثلا، يقوم مدير المتجربوضع سعر التجزئة بالنسبة للصنف في المنطقة حتى لو كانت المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق هذا المسح أكثر دقة. كما أن استخدام قائمة الأسعار الجاهزة (المنشورة) أقل تكلفة. فالنقطة الجوهرية هنا أن المعلومات المست سلعة مجانية ولا تتوافر بسهولة و بالصورة التي يمكن أن يستفيد منها متخذ القرار. لذلك نجد أن هناك دافعا قو يا لاستخدام المعلومات المتوافرة الأقل تكلفة، والتي يمكن الحصول عليها بأيسر الطرق.

وثالث الدلالات الهامة لمفهوم الرشد المحدود هي أن اتجاه متخذ القرار في البحث عن الطرق البديلة يتأثر، في أغلب الحالات، بالمدركات والقيم والمعتقدات الشخصية لمتخذ القرار والتدريب الذي تلقاه. فقد يقتصر بحث المدير ذي الخبرة في مجال المحاسبة عن حلول بديلة لمسألة ما على الحلول المالية والمحاسبية، فيما يقتصر بحث المدير الذي تلقى تدريبا مكتفا في مجال السلوك التنظيمي على حلول تتصل بأساليب معالجة الصراع بين الجماعات.

تبشير تلك الدلالات الثلاث لفكرة الرشد المحدود إلى أن الأفراد والجماعات والمنظمات نادرا ما يحققون أقصى ما يمكن من الأهداف فيما يتخذونه من قرارات، ولكنهم يقارنون البدائل و يزنونها حسب المعايير التى تحدد الحد الأدنى المقبول من هذه الأهداف وليس معايير الحد الأقصى، فاذا كان أحد البدائل المتوافرة مقبولا وفق الحد الأدنى من المعايير تم اختياره وتوقفت عملية البحث عن بدائل أخرى.

لقد صادفت فكرة المستوى المقبول قدرا كبيرا من التأييد القائم على التجربة العملية في دراسات أرباح الشركات، حيث توصل عدد من الباحثين إلى أن المؤسسات الخاصة في الولايات المتحدة نتجه إلى تحقيق نسبة ثابتة من الربح سنويا، وتحقق هذه النسبة توقعات صاحب العمل أكثر من الاتجاء لمضاعفة الأرباح كل عام ١٢٠

يشير البحث الذي تم حول ــ الرشد المحدود ــ إلى أن عملية تحقيق الحد الأدنى من الأهداف ليست بالبساطة التي تبدو عليها، فقد توصل أحد الباحثين، على سبيل المثال، إلى أن المديرين ما زالوا يستخدمون استراتيجيات يحتمل أن تزيد من قيمة الاختيار النهائي حتى في الحالات التي يكون فيها تحديد الحد الأقصى من الأهداف مستحيلا ــ (أي حينما يقنع متخذو القرار بالحد الأدنى في ظروف الرشد المحدود). المدود). ولذلك يمكننا أن نقول، وكما جاء على لسان هير برت سيمون «بالرغم من أن متخذى القرارات الادارية لا يتخذون قرارات في ظروف مواتية (أي أنهم لا يتصرفون بطريقة عقلانية مثالية)، إلا أنهم يتصرفون وكانهم في ظروف مواتية». "

لقد تم التوسع مؤخرا في مفهوم الرشد المحدود في عدة اتجاهات عن طريق البحث التجريبي في مجال السلوك التنظيمي. فقد اكتشفت إحدى الدراسات التجريبية أن عدم التأكد من المعلومات المتعلقة بالقرار، يؤدي إلى محدودية درجة الرشد واتخاذ القرار، كما توصل الباحثون، على وجه التخصيص، إلى أن درجة الغموض في المعلومات التي تصادفها وحدات البحث قد أثرت على الكيفية التي يتخذون بها القرارات و بصورة تتفق مع فكرة الرشد المحدود.

تشير الأبحاث بصورة متزايدة إلى أن الخصائص الشخصية للفرد ومعارفه تؤثر على أسلوبه في اتخاذ القرارات. وقد قامت إحدى هذه الدراسات باستعراض جزء كبير مما كتب حول تلك النظرية المتعلقة بالقرارات التي تتخذها المرأة حول اختيار المهنة. ١٧ وقد اتضع بالتجربة أن الخصائص الشخصية، مثل الاهتمامات والقيم والقدرات الذهنية وفرص التقدم والتكاليف المنظورة والمفاهيم الذاتية، تؤثر في اختيارات النساء للوظيفة أو المهنة وفي اتجاهات معروفة. إضافة إلى ذلك، فقد ظهر أن للتنشئة الاجتماعية (التعلم) في مراحل الحياة الأولى تأثيراتها في تلك القرارات بصورة يمكن التنبؤ بها سلفا.

أخيرا، تؤثر الطريقة التى ينظر بها متخذ القرار للموقف على أسلوبه فى اتخاذ القرارات، فقد كشفت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، أن درجة الجدية التى ينظر بها متخذ القرار للموقف تؤثر على نطاق بحثه للمعلومات واستشارة الآخرين. ١٨ فالمدير ون الذين يرون أن موقفهم متأزم، مثلا، لا يبحثون عن المعلومات والآخذ بمقترحات مرؤوسيهم فى القرارات التى يتخذونها، مثلما يفعل أولئك الذين ينظرون إلى موقفهم على أساس أنه تحد لقدراتهم.

بــرمجـــة القـــرارات:

ذكرنا فيما مضى أن القرارات المؤسسية قرارات متكررة (روتينية)، أى أنها تتخذ بصورة مستمرة. و بالتالى تستطيع المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة حول النتائج والتصرفات والتقديرات البديلة، ومن أمثلة هذه القرارات، عدد الصمامات التى يتطلبها العمل لفترة أسبوع في مصنع للتجميع، أو عدد الوحدات من علابس الأطفال الواجب تخزينها في مستودع أحد المتاجر، أو اختيار طالب الوظيفة لوظيفة تتطلب عهارات كتابية بسيطة.

لاحظ العلماء السلوكيون أن هذه القرارات الروتينية التى تتخذ في المنظمات قابلة للبرمجة . (ودائما ما تسعى الادارة إلى تخفيض تكلفة قرار ما، وممارسة الرقابة على الأداء، عن طريق وضع إجراءات تشغيلية معيارية ، أى وضع وتنفيذ السياسة التي توجه العاملين وتبرشدهم إلى الاختيار الصحيح. فعندما يأتى الوقت لا تخاذ قرار بشأن عدد الصمامات المراد طلبها لفترة أسبوع ، مثلا، قد يرجع مدير المصنع إلى رسم بياني يحدد العدد اللازم طلبه ، مع افتراض معرفة حجم الانتاج المطلوب.

تقوم المنظمات بوضع اسس ثابتة للقرارات لأسباب ثلاثة رئيسية:

١ _ الاقتصاد _ لتوفير الوقت وتحقيق وفورات في الأموال والموارد الأخرى.

٢ _ تخفيض درجة عدم التاكد _ بوضع نظام روتيني، تتجنب المنظمات الخسائر الناتجة عن المهام أو الأعمال الحرجة. ففن المكن _ مثلا _ تقليل الأخطاء التي تترتب عليها خسارة في غرفة العمليات بالمششفي عن طريق تنميط القرارات والإجراءات.

٣ ــ التنسيق والرقابة ــ يؤدى تنفيذ السياسات النمطية إلى تنسيق القرارات بين الأفراد وتوافق اختياراتهم و يؤدى ذلك إلى قدر كبير من إمكانية التنبؤ بعمليات المنظمة والرقابة عليها.

معالجة المعلومات:

لقد أصبح السؤال عن كيفية استفادة الأفراد والجماعات من المعلومات، في اتخاذ قرارات، والتوصل إلى أحكام تقديرية ضمن مجالات المتمام العلماء السلوكيين في الأونة الأخيرة."٢

و يتناول البحث في هذا المجال عملية اتخاذ القرارات كنشاط يتعلق بمعالجة المعلومات ومحاولات للتنبؤ بالقرارات التي يتخذها الناس على ضوء معرفة الطريقة التي يعالجون بها المعلومات.

و يطرح مدخل معالجة المعلومات لا تخاذ القرارات الأسئلة الثلاثة الرئيسية التالية:

- ١ ما هي المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات؟
- ٢ ما هو الوزن النسبي، أو الأهمية النسبية لكل جزء أو معلومة من المعلومات؟
- ٣_ ما هي الطرق التي يستخدمها متخذ القرار في جمع المعلومات من مصادرها المختلفة للوصول إلى اختيار معين؟

يتضمن السؤال الأول انواع المعلومات التى يستخدمها متخذ القرار، والعديد من الاعتبارات التى أوردناها في نقاشنا حول نطاق الرشد المحدود. لقد أجاب العلماء السلوكيون على هذا السؤال على نحو تجريبي بمحاولة التنبؤ بالقرارات التى قد يتخذها الناس على ضوء المعلومات المتوافرة. فاذا لم تساعد المعلومات في التنبؤ بالقرار تجريبيا، استنتج الباحث عدم أهمية هذه المعلومات في تكوين أحكام أو أراء متخذ القرار. أما إذا كانت المعلومات تساعد في التنبؤ بالقرار، من جهة أخرى، فهناك دليل واضع على أهمية المعلومات لمتخذ القرارات. فقد تناولت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، قرارات إحدى اللجان المكونة من أعضاء هيئة التدريب حول قبول طلاب الدراسات العليا خلال فترة خمس سنوات. " ومن ضمن المعلومات المتوافرة للجنة جنس الخريج، وعمره، وموطنه، وتقديره العام، والدرجات التى تحصل عليها في الاختبار الشهرى والحسابي (اختبار الخريجين)، ومكانة الجامعة التي تخرج فيها، وبيان مكتوب حول المتمامات الطالب المهنية وأهدافه، وخطابات توصية. هناك بعض المعلومات المتعلقة بجوانب ثلاثة فقط من بين كل هذه المعلومات تنبأت بقرارات اللجنة بصورة ثابتة وهي: التقدير العام ودرجات تسمى اختبار الخريجين. وفي حالات عديدة اخرى اتضح أن لمنزلة الجامعة التي تخرج منها الطالب وخطابات التوصية أثرها على القرارات أيضا.

يتعلق السؤال الشائى بالأهمية النسبية التى يضعها متخذ القرار لكل معلومة من المعلومات إذ يحتمل أن يكون هناك شخص يتعامل مع كل المعلومات على أساس أنها تتساوى في أهميتها في اتخاذ قرار أو حكم ما. فقد ينظر أحد المشرفين. عند إجراء تقييم لأداء أحد العاملين مثلا، إلى معدلات تغيبه عن العمل، ونوعية أدائه، ومقدار إنتاجيته، على أساس أنها على درجة متساوية من الأهمية، بينما لا يهتم مشرف أخر بمعدلات الغياب، ويركز فقط على جودة الأداء. ويستطيع الباحثون تحديد الأهمية النسبية للمعلومات المختلفة في اتخاذ القرارات تجريبيا بمقارنة قوة أو قدرة كل معلومة على التنبؤ بالقرار الفعلى، فقد كشفت الدراسة الوارد ذكرها سابقا أن التقدير العام لخريج الجامعة يفسر الاختلاف في قرارات اللجنة أكثر من مرتبة الجامعة التى تخرج فيها، مما يدل على أن المعلومة الأولى قد اعتبرت أكثر أهمية في قبول الطلاب للدراسات العليا من المعلومة الثانية.

ترتبط المسالة الأخيرة في دراسة معالجة المعلومات والقرارات بالطريقة التي يزاوج بها الناس بين المعلومات، عند اتخاذ القرارات. ووقد تم اقتراع عدة نماذج باعتبارها ممثلة للعمليات التي تتبع في اتخاذ القرارات، نعرضها بايجاز في شكل (١٢ _ ٥). وتصلح حالة المشرف الذي يتخذ قرارا بترقية واحد من بين خمسة مرشحين كمثال توضيحي لكل من هذه النماذج. لنفرض أن للمشرف معلومات تتعلق بأربع نواح في المرشحين: مدة الخدمة في المؤسسة، وتقارير تقييم الأداء للسنتين الماضيتين، والخبرة السابقة في مجال الاشراف، ونتائج اختبار قياس القدرات الاشرافية.

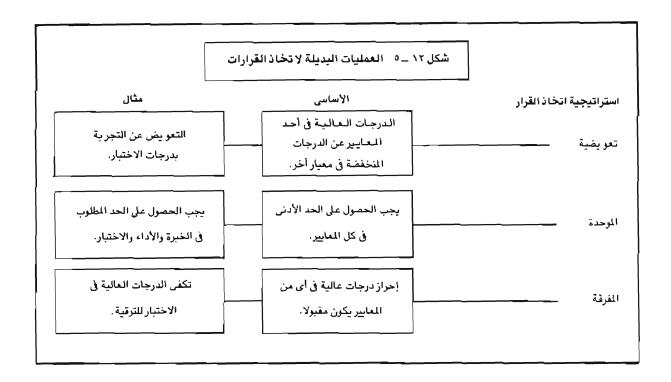
يستطيع المشرف أن يتعامل مع المعلومات، أولا، بأسلوب تعويضى للوصول إلى حكم عام عن كل مرشح للترقية، حيث يمكن أن تنسخ أو تعوض الدرجات المنخفضة لأحد المعابير التي تم على أساسها اتخاذ القرار للمعيار الثاني. فقد لا يكون لأحد الموظفين، مثلا، أي خبرة سابقة في مجال الاشراف إلا أنه قد يحرز درجات عالية في اختبار القدرة على الاشراف. و بما أنه من الممكن أن تعوض الدرجات العالية التي أحرزها المرشح في الاختبار انعدام الخبرة، فسيتم تقييمه في نفس مستوى المرشح، بخبرة متوسطة في مجال الاشراف ومعدل وسط في اختبار القدرة على الاشراف.

قد يتعامل المشرف مع المعلومات بطريقة موحدة أو بطريقة «الحواجز المتعددة» كبديل عن أسلوب التعويض. وفي هذه الحالة يضع متخذ القرار الحد الأدنى المقبول الذي يتعين الحصول عليه في كل معيار على حدة. فاذا انخفض معدل أي مرشح عن الحد الأدنى المقبول في أي من تلك المعايير، استبعد من المنافسة في الترقية.

فقد يضع المشرف في هذه الحالة، مثلا، الحدود الدنيا للمرشحين على النحو التالي:

- (١) خبرة في العمل مع الشركة لخمس سنوات على الأقل.
- (٢) خبرة سابقة للعمل مع الشركة ثلاث سنوات كحد أدنى.
- (٢) أن تكون تقديرات الأداء الاشرافي عالية، بحيث تضعه ضمن أحسن ٢٥٪ من زملائه العاملين.
- (٤) الحصول على درجات عالية في الاختبار بحيث يكون المرشح ضمن أحسن ٢٥٪ ممن أخذوا للاختبار.

و يجب ملاحظة أن الحصول على تقديرات عالية في أحد العوامل، في النموذج الموحد، لا يعوض عن التقديرات الأقل من الحد الأدنى في بعض الموامل الأخرى، كما هو الحال في النموذج التعويضي.



اخيرا، قد يتخذ المشرف استراتيجية متفرقة و يقوم المشرف بموجب هذه الاستراتيجية، بفحص المعلومات عن المرشح، بحثا عن ميزة أو خاصية يبرز فيها هذا المرشح. فأذا توافرت فيه، تمت ترقيته بناء على تلك الميزة وحدها، وأهملت بقية المعلومات. وفي هذه الحالة قد يقرر المشرف، مثلاً، أن أحد المرشحين قد أحرز درجات عالية جدا في اختبار القدرة على الاشراف وأن هذه الدرجات وحدها مبرر كاف لترقية هذا الشخص.

و يجب ملاحظة أن هذه الاستراتيجيات تختلف اختلافا جوهريا عن بعضها وتفضى في الغالب، إلى قرارات مختلفة تماما. وقد نشأ اختلاف غريب بين العلماء السلوكيين حول أى من هذه النماذج يمثل عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بالفعل. ويرى البعض: أن النموذج التعويضي بسيط من الناحية الحسابية. وأوردوا دليلا تجريبيا بامكانية تنبؤ النماذج التعويضية بالقرارات الفعلية بنفس مستوى النموذجين الموحد والمفرق. " ويرى أخرون أن للنماذج التعويضية قدرة كبيرة للمقارنة بين المعلومات المتعلقة بجوانب مختلفة في وقت واحد والموازنة بينها للوصول إلى قرار. ويقولون: إن النموذجين الموحد والمفرق خاليان من التعقيد (النفسي) ويمثلان العمليات القعلية القرارات وقدموا الشواهد التي تؤيد موقفهم هذا. "

اظهر البحث التجريبي حول هذه المسألة أن النماذج الخطية والنماذج الرياضية الأخرى البسيطة لا تقل فعالية في التنبؤ بالقرارات عن اكثر النماذج الرياضية تطورا. كما أن مبدأ الاقتصار (Parsimony) في مجال العلوم، (أي الابقاء على النماذج بسيطة بقدر الامكان)، يتجه إلى قبول النماذج المبسطة باعتبارها ممثلة لسياسة متخذ القرار على أحسن وجه في الوقت الحاضر.

لقد تمت دراسة مواقف اتخاذ القرار التى تتميز بالبساطة نسبيا، حتى الأن من، قبل المهتمين بدراسة موضوع معالجة المعلومات في مجال اتخاذ القرارات (بالرغم من أن مثل هذه الدراسات قد امتدت مؤخرا لكثير من المهن بما في ذلك وظيفة المحكم العمالي) أن وتشير بعض الشواهد المحدودة إلى أن الأفراد يتجهون إلى معالجة المعلومات بأسلوب غير تعويضي (أي غير خطى) كلما زادت درجة التعقيد في القرار. وتصبح القرارات أكثر تعقيدا حينما يتعين على متخذ القرار التعامل مع قدر كبير من المعلومات، مثلا، أو مع مجموعة من الأهداف التى تنافس بعضها، أو مع قيود أو معوقات عديدة. كما أن الظروف المحيطة بالقرار (أي ما إذا كان متخذ القرار يتصرف منفردا أو كعضو في جماعة) تؤثر على الطريقة التي يستخدم بها الشخص المعلومات. فقد يكون النموذج المعقد غير الخطى، في الحالات المعقدة، أكثر دقة في مثيل طريقة استفادة متخذ القرار من المعلومات. "

تحديد السياسة التي يبنى عليها القرار:

لنفترض أن محللا تنظيميا يدرس قرارات إحدى المنظمات بالكيفية التي عرضناها قبل قليل، مركزا على المعلومات التي استخدمت في التخار القدرار بالفعل والأهمية النسبية لكل معلومة من هذه المعلومات والطريقة التي يتم بموجبها تجميع المعلومات. ما فائدة مثل هذا المتحليل لمتخذ القرار؟ وما فائدته بالنسبة للمحلل؟ لقد ظهر مجال هام من مجالات السلوك التنظيمي والعلوم الادارية يهتم بموضوع استنباط السياسات (Policy Capturing)، أي تحديد الاستراتيجية التي اتبعها متخذ القرار فيما يتعلق بالمسائل الثلاث التي أوردناها قبل قليل.

إن الغرض من استنباط السياسات هو تشخيص الاستراتيجية المتضمنة في قرارات شخص ما، وتحسين نوعية تلك القرارات باظهار هذه الاستراتيجية وإبرازها واتباعها بانتظام. وكثيراً ما يتخذ الناس قرارات بطريقة عشوائية وليس على أساس سياسة واعية (مخططة). ومن خلال تحليل مجموعة من قراراتهم تظهر الطريقة التي يستخدمون بها المعلومات.

وقد ينتج عن تحليل السياسة أو الاستراتيجية (Policy capturing) واحدة من التحسينات العديدة المحتملة الاتية:

أولا: من المحتمل أن يكتشف متخذ القرار أنه لم يستخدم المعلومات الصحيحة، أو أنه لم يزن تلك المعلومات بصورة دقيقة، و بذلك يستطيم متخذ القرار التحول إلى استراتيجية أكثر دقة في استخدام المعلومات في القرارات التي يتخذها مستقبلا.

ثانيا : قد يشير التحليل إلى أنه بالرغم من استخدام المعلومات المناسبة ، إلا أن طريقة تجميعها لم تكن سليمة . و يمكن بذلك أن يتعلم متخذ القرار طرقا أفضل للربط بين المعلومات .

و يتمثل ثالث الاحتمالات في تلك الظاهرة المحيرة والتي أطلق عليها فقهاء اتخاذ القرار مصطلح «الاعتماد على الذات». أوقد استطاع داوز (Dawes)، في إحدى الدراسات الكلاسيكية، أن يكتشف سياسة متخذ القرار، ووجد أن المعلومات التي استخدمت كانت مناسبة، ووزنت بدقة عالية، ومزجت بطريقة فعالة، ومع ذلك فقد كان باستطاعة متخذ القرار أن يزيد من دقة وفعالية القرارات بأن يجعل الاستراتيجية التي اتبعها صريحة ومعروفة. فإذا كانت المعلومات قد استغلت على النحو الأفضل، فكيف يمكن لتحليل الكشف عن السياسات تحسين القرار؟ يقول داوز: إن وضوح السياسة يجبر متخذ القرار على اتباع السياسة المعلنة بدقة عند اتخاذ أي قرار، فيما يختلف أسلوبه من قرار لأخر حينما تكون السياسة ضمنية، حيث يتبعها في بعض الحالات و يتجاوزها في أحيان أخرى. فمجرد الكشف عن سياسة اتخاذ القرارات لأي شخص والاعلان عنها واتباعها (الجهد الذاتي) يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات "

تتعلق دراسات الكشف عن السياسات التى تعرضنا لها حتى الأن بما يسميه الباحثون في مجال السلوك التنظيمي الطريقة التنقيبية (Hewristics) أي أن هذه الدراسات تحاول وصف الطريقة التي يتخذ بها القرار، وأن تزيد من درجة دقة تلك القرارات. و يشير فورد وهيقارتي (Ford and Hegarty)، في عرض حول ما كتب عن المعالجة البشرية للبيانات نشر مؤخرا، إلى أن الطريقة التنقيبية (Hewristics) تمثل أحد اتجاهات ثلاثة اتخذتها الدراسات السلوكية المعاصرة في اتخاذ القرارات "علاوة على ذلك، فهناك أساليب أخرى لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين، إلى جانب الطريقة التنقيبية، وهي الأساليب التي تحاول معرفة الكيفية التي يؤثر بها التفاوت في المقدرة الذهنية لمتخذي القرار على أسلوب اتخاذ القرار، والأساليب التي تكشف الطبيعة الثنائية للعقل الواحد كمؤثر في أسلوب اتخاذ القرار.

المقدرة الذهنية ونظرية الطبيعة الثنائية:

شرع عدد من الباحثين في دراسة ظاهرة (تاثير) البنية العقلية في فهم عملية اتخاذ القرارات الادارية. وتشير المقدرة الذهنية إلى قدرة الفرد على معالجة التعقيد في المعلومات عند اتخاذ قرار ما. أو يتمثل أحد المداخل للمقدرة الذهنية في تصنيف المديرين على أساس ماملين: ما إذا كان التركيز على جانب واحد أو جوانب متعددة عند النظر في المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالقرار، وحجم المعلومات (كبير أم صغير) التى يتم دراستها عند اتخاذ أي قرار. و يقوم هذا المدخل بتصنيف المديرين في الخانات الأربع المبينة بشكل (١٢ ـ٦) حيث تحتوى الخانة (١) على المديرين الذين يتبعون أسلوب الحسم في اتخاذ القرارات بالتركيز على جانب واحد والاهتمام بقدر محدود من المعلومات. أما المديرون الذين يقعون في الخانة (٢) فيتبعون أسلو با تدريجيا أو تسلسليا مع التركيز على جانب واحد لكن مع التركيز على قدر كبير من المعلومات. أما المديرون في الخانة الثالثة فأسلو بهم في اتخاذ القرار مرن مع التركيز على جوانب متعددة واستخدام معلومات محدودة. واخيرا يتميز المديرون في الخانة الرابعة بالأسلوب المتكامل حيث إنهم يركزون اهتمامهم في جوانب متعددة و يستخدمون قدرا كبيرا من المعلومات.

إن الأ بحاث التى تتعلق بمداولات هذه الأساليب الأربعة في اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين محدودة جدا، ومع ذلك فهناك بعض الشواهد القليلة التي تشير إلى ضرورة تلاؤم المديرين مع المواقف التي تتخذ فيها القرارات حسب أسلوب كل منهم ٢٠٠

لعل اكثر الجوانب المحيرة في المقدرة الذهنية الفكرة القائلة: إن المديرين يتأثرون بعوامل معارضة في (تكوين) شخصياتهم عندما يتخذون القرارات. " وقد قام الباحثون بتجميع وتوحيد كثير من النظريات والأبحاث التي تتراوح بين الفلسفة الصينية والطب النفسي إلى نظريات العالم النفسي كارل ينق (Karl Jung) ليتوصلوا إلى أن كل المديرين يتأثرون بالعمليات الثنائية للعاطفة والرشد في اتخاذ القرارات. ويعرض شكل (١٢ – ٧) ملخصا لأعمالهم التي تشير إلى أن اسلوب المديرين في اتخاذ القرارات يقع بين طرفي متصل أحدهما الاحساس والتفكير (قمة الرشد) والآخر البديهة والمشاعر (عاطفي جدا). و يوضع الجدول كيف يؤدى هذا التفاوت إلى اختلاف في الخصائص المتعلقة بدرجة تركيز الاهتمام وطريقة معالجة الأمور والنزوع إلى أنماط سلوكية معينة وإظهار القدرات. كما يشير البحث أيضا إلى أن هناك مهنا وأعمالا معينة تتبع فيها أساليب معينة في اتخاذ القرارات.

ومـن الـؤكد أن مثل هذا العمل المتعلق بالأسس السلوكية للقرارات الادارية غير دقيق، إلا أنه يحدد الاتجاه الصحيح للبحث في مجال اتخاذ القرارات الفردية مستقبلاً.

	لادارية -	لذهنية والقرارات ال	شكل ۱۲ ــ ١٦ القدرة ال		
		نوع التركيز	فر <i>دی</i>		
	متعدد				٦
	الأسلوب المرن	(٢)	الأسلوب الحاسم	(<i>i</i>)	قدر محدود
ىل	الأسلوب المثكاه	(1)	الأسلوب التدريجي (التسلسلي)	(7)	قدر کبیر

	لقرارات الادارية	تحليل أساليب اتخاذا ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	شکل ۱۲ ــ۷	
الجانب الأيسر	الجانب الأيمن مطاتخان القرار			
ة البديهة /المشاعر	ة الاحساس/المشاعر	٣ البديهة /التفكير	∀ الإحساس/ الت ف كير	\
الاحتمالات	الحقائق	الاحتمالات	الحقائق	مركز الاهتمام
تحليل موضوعى	تحليلموضوعى	حماس ذاتی	حماس ذاتی	لريقة معالجة الأمور
منطقيا ومبدعا	عمليا وواقعيا	متحمسا ونافذ البميرة	متعطفا ودردا	الاتجاء لأن يكون
تطورات نظرية وفنية	المهارات الفنية بالحقائق والأشياء المادية المحسوسة	الفهم المشترك والاتصال للتبادل مع الاخرين	معاونة الأخرين وتقديم خدمات لهم	اظهار القدرات
مخطط	لنی	رسام	معلم	المهنة التي تمثل النمط

William Taggart and Daniel Robey: "Mind and Managers: On The Dual Nature of Human Information Processing and Management". Academy of Management Review, 8, 1981, p. 190.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تجاوز البحث حول تحديد السياسة التي يبنى عليها القرار دراسة القرارات الفردية ليتجه، خلال الحقبتين الأخيرتين، إلى دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات الاستراتيجية. ٢٦ وقد تركز اهتمام فقهاء الادارة لبعض الوقت على تلك القرارات التي تؤثر في ازدهار أي مشروع أو أي نوع أخر من أنواع المنظمات، كالقرارات المتعلقة بكيفية تصميم المنظمة (سيتم تناول هذا الموضوع في الفصلين السابع عشر، والشامن عشر)، وتحديد المنتجات والخدمات التي يتم تسويقها، وكيفية تمويل العمليات والدخول في أسواق جديدة، وكيفية إحلال كبار التنفيذيين والمديرين، والقرارات الأخرى ذات الصلة، على أننا لم نكن نعرف كثير شيء عن الكيفية التي تتخذ بها مثل هذه القرارات أو العمل النسبي لمثل هذه الاختيارات حتى وقت قريب.

أما الآن فقد وفرت لنا بحوث السلوك التنظيمي مزيدا من المعرفة حول القرارات الاستراتيجية. فقد تم التوصل إلى أن الطرق التي صممت بها المنظمات تؤثر في الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات مثلا. زيادة على ذلك، توحي تلك الدراسات بأنه من المكن المنظمات تؤثر في الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات مثلاً التوضيحية لمثل هذا البحث دراسة أجريت حول قرارات المنظر إلى هيكل المنظمة نفسها كاستراتيجية التعمل الاستراتيجية هي قسم من أقسام المنظمة يعهد له بمسئولية تحقيق المداف محددة لصالح المنظمة، وغالبا ما تتضمن مسئولياتها تحقيق أرباح وعليها أن تسهم في الأرباح الكلية للشركة بالبالغ المستهدفة.

توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى أن خبرة مدير وحدة العمل الاستراتيجية واستعداده للمخاطر والتعامل مع الغموض، والتى تسهم في نجاح الوحدة، تتوقف على ظروف السوق الذى تعمل فيه. كما أبرزت الدراسة الفرق بين «الأسواق الجديدة» التى يكون الهدف منها زيادة حصة الشركة في السوق والمبيعات، «وأسواق الحصاد» التى يكون الهدف منها الانسحاب ببطه ومضاعفة عائدات الأجل القصير. وقد أورد الباحثون أن الخصائص المذكورة سابقا قد أسهمت في نجاح المديرين في السوق الجديدة ولكنها عاقت فعالية المديرين في الأسواق القديمة.

قام باحشون أخرون بدراسة الكيفية التى تؤثر بها عوامل تنظيمية و بيئية مختلفة على فعالية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة للتصميم المتنظيمي، والتكامل الرأسي والأفقى في الأسواق الجديدة، وتصميم المنتج وتحديد الدرجة والسعر للمنتج، وضم شركات أخرى واحلال المعدات الرأسمالية والتوسع فيها. ٢٠ و يساعد مثل هذا البحث في زيادة معرفتنا حول فعالية القرارات ذات الأثر الاستراتيجي على المنظمة.

الجماعات واتخاذ القرارات:

افترض نقاشنا حول اتبخاذ القرارات أن القرارات تتخذ بوساطة الأفراد. كما أن أغلب الأبحاث التي تمت حول معالجة المعلومات واكتشاف السياسات ــ على سبيل المثال ــ قد تعاملت مع الفرد كوحدة للتحليل ولم تأخذ في الاعتبار القرارات التي تتخذ بوساطة مجموعة من متخذى القرارات.

وسنتناول في هذا القسم ثلاث مسائل تتعلق باتخاذ القرارات من قبل الجماعة وهي:

- ١ _ ما هي أوجه الاختلاف بين عملية اتخاذ القرار الجماعية والأخرى الفردية؟
 - ٢ ــ ما هي مزايا وعيوب عملية اتخاذ القرارات الجماعية والفردية؟
- ٣ _ ما هي الطريقة التي يمكن أن تحسن بها المنظمة من القرارات التي تتخذها الجماعات فيها؟ -

نطبق كثيراً مما تقدم في الفصل الثامن حول العمليات التي تتم داخل الجماعة، على نقاشنا الحالي، وسيتركز اهتمامنا، بوجه خاص، على أثر العمليات الجماعية على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

هناك عدد من الدراسات التي تشير إلى ضرورة معرفة العوامل الجماعية الموقفية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

وقد حددت إحدى هذه الدراسات ثلاثة عوامل كمؤثرات هامة في عمليات اتخاذ القرارات الجماعية: ـ

تكوين الجماعة (كأن تكون من خبراء أو ممثلين لدوائر انتخابية أو زملاء مثلا)، وأسلوب عمل الجماعة (هل يتفاعل أعضاؤها مع بعضهم أم يعمل كل عضو بمفرده؟)، وطبيعة الموقف الذي يتخذ فيه القرار. ٢٠ من الواضح أننا بحاجة للتوسع في معارفنا لتشمل أثر تلك الجماعة والخصائص الموقفية على عمليات اتخاذ القرارات.

القرارات الفردية في مقابل القرارات الجماعية:

ما هي أوجه الاختلاف الرئيسية بين أن يتخذ القرار فرد وأن تتخذه جماعة؟ يشير أحد الخبراء في هذا المجال إلى أن الفرق ليس بين حالتين كأن تكون هذه أو تلك. ٢٠ ولتوضيح ذلك، نأخذ جماعة عمل صغيرة تتكون من ستة مرؤوسين ورئيسهم المباشر. ولنفرض أن القرار المطلوب اتخاذه متعلق بالأهداف الانتاجية للجماعة والعمل الذي سيتولاه كل واحد من أعضائها.

هناك عاملان يوضحان إلى أي مدى ستكون عملية اتخاذ القرار معقدة. وهما:

مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار، ودرجة الصراع حول الأهداف المراد تحقيقها. هذان العاملان موضحان بشكل (١٢ ــ ٨).

لننظر أولا في مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار:

في أحد الأوضاع، يتخذ المشرف كل القرارات التي تؤثر في الجماعة بمفرده بوضع الأهداف للجماعة وتوزيع المهام لأعضائها. وفي وضع أخر أقل تطرفا، يقوم المشرف باستشارة أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالبدائل والأهداف إلا أنه يتخذ القرار النهائي بنفسه. وموقف ثالث تكون فيه درجة اشتراك الجماعة أكثر من الموقف السابق، فيمكن أن تقوم الجماعة بدراسة البدائل والأهداف وتتقدم بتوصية محددة للمشرف. وأخيرا، تقوم الجماعة، في أعلى مستويات المشاركة، باتخاذ القرار وتنفيذ البديل المختار، وهكذا تصبع عملية اتخاذ القرارات الكرتعقيدا، مع كل مستويات اشتراك الجماعة فيها.

يؤثر الصراع حول الأهداف أيضا على درجة التعقيد في عملية اتخاذ القرارات الجماعية:

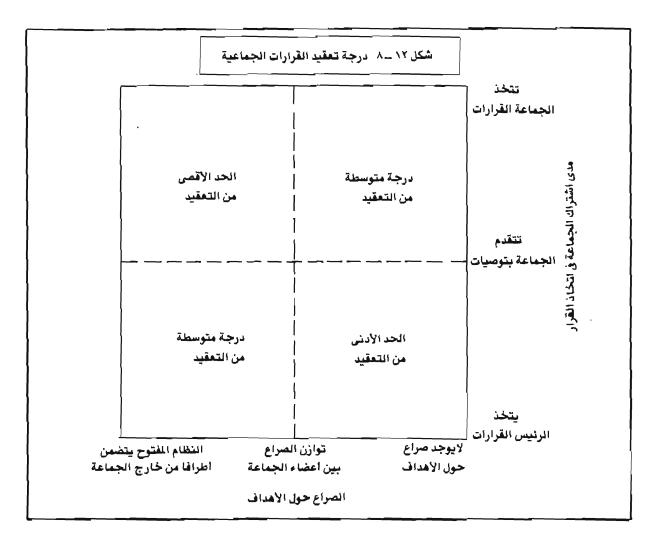
وقد جاء مؤخراً في عرضين لما كتب حول عملية اتخاذ القرارات إنه من المكن أن ينشأ عن اتخاذ القرار الجماعي على الأقل ثلاثة انواع أو انماط من الصراع حول الأهداف: ٢٨

ففى المستوى الأدنى للتعقيد لا يكون هناك صراع في الجماعة حول الأهداف التى يسعى الأعضاء إلى تحقيقها، وهذا الوضع أشبه بنموذج مارش وسيمون الخاص بالرشد المحدود. وفي هذه الحالة، يحقق أعضاء الجماعة على كل حال عالمستوى المرضى من الأهداف التي وضعوها جماعة. وعلى ذلك يسعى الشركاء الثلاثة في عمل من الأعمال التجارية عمثلاً إلى تحقيق قدر من الربح ولا يتجهون إلى إجراء أي تغييرات في عملياتهم التجارية (لا إذا أصبحوا غير راضين عن مستوى أدائهم الحالي.

أما في الموقف الذي يتخذ فيه قرار يكون واحد أو أكثر من الأهداف أو البدائل غير مقبول لدى واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة، تكون درجة التعقيد أعلى من سابقتها. وفي موقف كهذا، و يطلق عليه اصطلاحا «توازن الصراع»، تتطلب عملية اتخاذ القرارات معالجة ذلك الصراع. و يمكن استخدام إجراءات عديدة لمعالجة الصراعات، اعتمادا على درجة اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار، وتتراوح هذه الإجراءات بين اتخاذ الرئيس للقرار إلى الاقناع أو تكوين ائتلاف بين الأعضاء واستخدام المناورات السياسية أو الأساليب الأخرى التي تغضى إلى إجماع الإعضاء.

أما الموقف الذي يبلغ الصراع فيه الدرجة القصوى فيسمى «بالنظام المفتوح». وفي هذه الحالة، يدخل أفراد من خارج الجماعة، ومن خارج المنظمة، في اتخاذ القرار. (مثل الأشخاص الذين يتعاملون مع أحد المستشفيات أو ناخبى أحد الإشخاص أو طلاب إحدى المجامعات)، وفي وضع كهذا تكون كثير من الأهداف غير معروفة و بالتالي يصعب التنبؤ بتعارض المصالح بين أفراد الجماعة والأطراف الخارجيين. وقد يتطلب القرار، في مواقف مثل هذه، الاستجابة المتدرجة أو المتزايدة للمشكلات حال نشوئها. كما تستخدم في مثل هذه المواقف المناومة والمناورة لحل الخلافات بين أفراد الجماعة والأطراف الأخرى التي يؤثر فيها القرار. و يختلف هذا الموقف عن الموقفين اللذين سبق عرضهما من حيث درجة غموض البيئة التي يتخذ فيها القرار، إذ لا يلزم متخذى القرار، في هذه الحالة سمعالجة الصراع فيما بينهم فحسب، بل لا بدلهم من التفاعل مع الضغوط غير المحدودة من أفراد من خارج المنظمة، ومن الأمثلة التوضيحية لنموذج النظام المفتوح في اتخاذ القرارات، مداولات الهيئة العليا لأحد الأحزاب السياسية لاختيار المرشح، ضمن قائمة من المرشحين، الذي يفي بمطالب الناخبين في دائرة تتعدد فيها الانتماءات السياسية.

و يكشف شكل (١٢ ــ ٨) عن أن مستويات اشتراك المجموعة في اتخاذ القرار والصراع حول الأهداف تسهم، مجتمعة، في درجة تعقيد قرارات الجماعة. و يمثل الحزب السياسي في المثال الذي أوردناه الآن الموقف الذي يبلغ فيه التعقيد الحد الأقصى حيث تتخذ القرار فيه جماعة من الناس بدلا من شخص واحد، فالحزب نظام مفتوح يتأثر بالآخرين و بالناخبين من خارج الجماعة المعنية (الحزب). كما



يوضع الشكل أيضا أنه كلما اتجه موقف اتخاذ القرار نحو المربع الأعلى من جهة اليسار، أصبحت درجة الاختلاف بين القرار الفردى والقرار الجماعي في حدودها القصوى، فيما يصبح للمواقف التي تقع بالقرب من المربع الأعلى من جهة اليمين الخصائص التالية:

- معلومات غير مؤكدة تماما حول الأهداف المراد بلوغها.
 - درجة عالية من التباين بين الأهداف المراد تحقيقها.
- مرورة العمل على حل الصراع بالاضافة إلى الخطوات العادية لا تخاذ القرار.

استراتيجيات القرار الجماعى:

تم توثيق أوجه القوة والضعف لعملية اتخاذ القرار الجماعية في مقابل عملية اتخاذ القرار الفردية بصورة جيدة. وقد افترض عدد من أصحاب النظريات أن أي جماعة متفاعلة تتخذ قرارات أكثر فاعلية من تلك التي يتخذها الأفراد منفصلين وذلك للأسباب التالية.

- يستطيع الأشخاص العديدون جمع معلومات أكثر مما يستطيع الشخص الواحد.
- من المكن أن يطرح الأشخاص العديدون وجهات نظر متنوعة ومختلفة حول المسألة و يوفروا أسلو با مبتكرا لايجاد حلول لها.
 - من المرجع أن يلتزم الأشخاص بالقرار إذا ما شارك كل منهم في اختيار البديل.

و يمكن تلخيص تلك الأسباب على النحو التالي:

فعالية عملية اتخاذ القرار الجماعي - مجموع الجهود الفردية المستقلة + اثر التجميع - الخسائر المترتبة على العملية الجماعية

حيث يمثل مجموع الجهود الفردية المستقلة ميزة إيجابية توضح أنه كلما زاد عدد الأفراد المشاركين، كانت المعلومات المستخدمة (في الفقرار) أفضل ـ و بعبارة أخرى جهد شخصين أفضل من جهد شخص واحد، وحيث إن أثر التجميع ميزة إيجابية قو يمة تمثل ما عرف اصطلاحا بأثر «التعاضد». وفي الواقع، فإن التفاعل بين الأفراد وطرح الآراء والأفكار وتنقيحها يفضى إلى قرار جماعى يفوق أفضل قرار فردى.

وحيث إن الخسائر المترتبة على العملية عامل سلبى يتكون من عنصرين: أولا ـ تستغرق الجماعة وقتا للوصول إلى قرار أطول مما ياخذ الأفراد كل على حدة. فاذا كان الوقت عنصرا مهما (في العمل)، فان فعالية الجماعات تكون أقل من تلك التي للأفراد. و يتعلق العنصر المثانى بجهود الدافعية، وفي الواقع هناك أفراد «يذو بون» في الجماعة أو يميلون إلى «تجنب المسئولية» ولا يلتزمون التزاما تاما بالقرار، أي عملا بفلسفة «اترك الأمر لزيد». ٢٠

لم يوضح البحث حتى الأن ما إذا كانت الجماعات تساعد أو تعوق عمليات اتخاذ القرارات. '' وتتلخص المسألة فيما إذا كانت أثار التجميع تفوق الخسائر المترتبة على العملية الجماعية أو أن العكس هو الصحيح. وقد أورد استعراض لهذا البحث بعض التفاصيل حول المسألة. '' فقد توصلت الباحثة إلى أن الخسائر المترتبة على العملية الجماعية لا تخاذ القرارات تفوق أثار التجميع ما دامت موارد الجماعة (مثل المعلومات) ثابتة لانتغير، واقترحت شرطين يمكن أن يؤديا إلى زيادة في الموارد و بالتالى إلى أن يفوق أثر التجميع الخسائر المترتبة على عملية اتخاذ القرارات: الشرط الأول هو الذي يوجب توافر قدرة التعلم لدى أعضاء الجماعة. فالجماعة التى تلقت تدريبا في عملية اتخاذ القرارات والعمليات الجماعية تحقق قدرا من أثر التجميع أكبر من الجماعة التى لم تتعرض للتدريب. و يتمثل الشرط الثاني الذي يؤثر على مضعول التجميع في التحفيز المعرفي. فالجماعات التي تكافأ على ابتداع أفكار جديدة وعلى البحث عن معلومات جديدة تظهر تأثيرات عالية نسبيا للتجميع أكثر مما تظهره الجماعات التي لا يتم تحفيزها. ''

و بالرغم من المزايا المحتملة لعملية اتخاذ القرارات الجماعية والتى تفوق تلك التى للقرارات الفردية ، إلا أن هناك من يشير إلى بعض المعيوب الواضحة للعمليات الجماعية لا تخاذ القرارات ولعل من أخطر هذه العيوب ظاهرة «التفكير الجماعي» التى عرض لها ايرفنق جانيس، "" توصل جانيس، من خلال دراسته لاخفاقات عديدة لقرارات جماعية عليا (مثل حادثة خليج الخنازير، وقرار تصعيد الحرب المدينة ، والفشل في المتنبؤ والاعداد لمواجهة هجوم اليابانيين على بيرل هاربر، ومازق الحرب الكورية)، توصل إلى أن العمليات الجماعية التى يشترك فيها مستشارون للرؤساء قد حالت دون الوصول إلى قرارات فعالة .

يؤكد جانيس أن الضغط المستمر للوصول إلى إجماع أعضاء الجماعة حول قرار ما، يؤدى إلى ظهور ثمانية أعراض بارزة لمشكلة التقكير الجماعي وهي:

- ١٠ الحصائة : يظهر لدى أغلب أو كل أفراد الجماعة وهم الحصائة مما يؤدى إلى إغفالهم لمخاطر واضحة، أو عوامل أساسية في الموقف.
 و يؤدى هذا، بدوره إلى أن يكونوا مفرطين في التغاؤل والمجازفة.
- ٢ التبرير: مثلما يعتقد أفراد الجماعة بأنهم محصنون فانهم يقومون باختلاق مسوغات لتجاوز التحذيرات، أو أي مصادر أخرى للمعلومات تتعارض مع طريقة تفكيرهم. و بناء على ذلك تستبعد المعلومات السلبية أثناء مداولات الجماعة.
- ٣_ القواعد الإخلاقية: يرسخ في أذهان أعضاء الجماعة، الاعتقاد الجازم بالقواعد الأخلاقية المرتبطة بمركز الجماعة، فيدفعها هذا الاعتقاد إلى صياغة مواقفها في عبارات متزمتة بحيث ينظر للأراء المعارضة على أساس أنها شر مستطير. و يؤدى مثل هذا الأسلوب في التفكير إلى إغفال المجموعة للنتائج السلوكية أو الأخلاقية المترتبة على أفعالهم.
- ٤ التنميط أو القولبة: يقود «التفكير الجماعي» أعضاء الجماعة إلى تنميط أو قولبة إدراكهم للأشخاص والجماعات الأخرى. (وهذا خطا إدراكي تم التعرض له في الفصل الثالث) وعلى هذا يوصف القادة المعارضون مثلا بأنهم أشرار ورفاق للشياطين أو أنهم أغبياء لا يفهمون الأراء والمراقف المعتدلة. يسد مثل هذا النوع من التنميط الطريق دون تفاوض الجماعات المختلفة بصورة معقولة.

- ٥ ـ المضفوط؛ يمارس أعضاء الجماعة الذين يعانون من (التفكير الجماعي) الضغط على أي فرد أو أفراد يحملون أراء تهدد الاجماع و يوصم هؤلاء بالمعوقين. وإذا ما شكك أي من أعضاء الجماعة في حصانة ومنطق وأخلاقيات وأنماط الجماعة، فسوف يتهم بائه يعمل على هدم مصالح الجماعة، وقد يصل الأمر إلى طرده منها. إذن، فهناك قدر كبير من الضغط على الأعضاء للمواكبة، وتجنب تعكير صفو الجماعة.
- ٦ الرقابة الذاتية : هناك العديد من الأطراف في مداولات ذات مستوى عال، تندم لعدم الحديث أو التعبير عن شكوكها وأرائها بعد حدوث الفشل، و يخطىء أغلب أعضاء الجماعة الذين يعانون من «التفكير الجماعي» بسكوتهم في المداولات الجماعية وتجنبهم المسائل التي تثير الجماعة. و يعتبر ذلك استجابة للضغوط التي تمارس لمواكبة الجماعة.
- الاجماع: تقود الرقابة الذاتية إلى التوهم بوجود إجماع في الرأى. و يقوم ذلك على الافتراض الخاطىء بأن من لا يشارك في النقاش موافق تماما على قرار الجماعة، و يؤدى وهم الاجماع إلى قبول الأعضاء بقرار الجماعة، والكف عن دراسة كل البدائل بصورة مناسبة.
- ٨ الحراس (مانفسهم الخيرا يجعل الأعضاء المتأثرون «بالتفكير الجماعي» من أنفسهم «حراسا» وهم الأشخاص الذين يعينون أنفسهم لحماية القائد والأعضاء الرئيسيين في الجماعة ضد المعلومات المناوئة التي قد تزعزع الرضا العام. فعلى سبيل المثال، حذر المدعى العام (أنذاك) روبرت كنيدي آرثرتشالينجر من إظهار شكوكه للرئيس حول هجوم خليج الخنازير لأن الرئيس قد اتخذ قراره قيلا.

إذن، من المكن أن تكون الجماعة المتفاعلة البسيطة غير فعالة بالمرة، في اتخاذ القرار.

وهناك ثلاثة مداخل للعملية الجماعية لا تخاذ القرار، كمحاولة لتجنب هذه المشكلات:

(١) طريقة المجموعة الاسمية، ٤٠ (٢) طريقة ديلفي. ١٠ (٣) نموذج فروم و ياتن وجاقو. ١٦

وقد تم تصميم طريقتي المجموعة الاسمية، وديلفي خصيصا للتغلب على مشكلات التفكير الجماعي. فالمجموعة الاسمية عبارة عن اجتماع رسمي للأعضاء يسير على النحو التال:

- ١ ـ يعبر كل عضو من المجموعة عن أفكاره وأرائه حول المشكلة والحلول التي يراها كتابة دون التشاور مع الأعضاء الأخرين.
- ٢ بعد انقضاء المدة المقررة (بين عشر دقائق وخمس عشرة دقيقة)، يقوم كل عضو بعرض أرائه على الأعضاء الأخرين بطريقة منظمة
 على أساس دوري، و يمكن للعضو أن يعرض رأيا واحدا أو فكرة واحدة في كل مرة يأتيه دوره.
- ٢ عند تقديم فكرة من قبل أي عضو يقوم مسجل الاجتماع بكتابتها على لوحة «Flipchart» أو سبورة. تستمر هذه العملية، حتى يتم
 تسجيل كل الأفكار المطروحة دون الاشارة إلى مصدرها.
 - ٤ _ تتم مناقشة كل الأفكار من حيث جدارتها وجدواها وكل مميزاتها الأخرى.
- هـ يجرى التصويت بطريقة سرية على هذه الأراء (عادة ما تكون مرتبة من حيث الأفضلية) تحدد النتيجة الكلية للترتيب، أو التقدير ـ الرأى المختار من قبل المجموعة.

تماثل طريقة ديلفي طريقة المجموعة الاسمية، إلا أن أعضاء المجموعة في طريقة ديلفي يتفرقون ولا يلتقون وجها لوجه لا تخالا القرار الجماعي،

و بدلا من ذلك تستخدم سلسلة من الاستبيانات يتم تزويد كل عضو بالمعلومات التي تضمنها الاستبيان السابق بعد كل مرة يعبأ فيها الاستبيان. وأخيرا، يطلب من كل عضو، في المرحلة الأخيرة للاستبيانات، التصويت على المسائل المطروحة ويتم تحديد البديل المختار للمجموعة على أساس مجموع الأصوات الفردية.

السلوك في المنظمات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

يؤكد خبير الادارة إدوارد أ. لولر، الأستاذ بجامعة جنوب كاليفورنيا، أن الادارة بالمشاركة _اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بالمشركة _ في عملية التخاذ القرارات للانتقال بالشركة _ فيكرة قديمة ولكنها لم تطبق على نطاق واسع من قبل الشركات الأمريكية إلا مؤخرا. و يلاحظلولر أن هناك مؤشرات للانتقال المفاجىء من الأسلوب التقليدي لاتخاذ القرارات _ من أعلى إلى أسفل _ إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في كل مكان في الوقت الحاضر.

_أصبحت حلقات الجودة، وهي أسلوب يتضمن الاستفادة من القرارات التي يتخذها العاملون لتحسين الدرجة النوعية للانتاج والانتاجية، ظاهرة مالوفة خلال خمس أو ست سنوات في المجالات المناعية، وقد أوضحت بعض التقديرات أن أربعين من بين اثنتين وخمسين شركة كبيرة في البلاد أجرت تغييرات خلال فترة الثمانينيات، تستخدم حلقات الجودة، و يقرر مصدر أخر أن ما يزيد عن المائتي ألف عامل أمريكي يشاركون في هذه الحلقات في الوقت الحاضر.

_ أعادت العديد من الشركات الكبرى _ مثل و يستنقهاوس، وجنرال اليكتريك، وايه تى اندتى، ونايتكس _ تصميم هياكلها التنظيمية بصورة جذرية؛ لنتمكن من منافسة الشركات الأخرى في الأسواق الجديدة وذلك بالتخلص من هياكلها القديمة، وإعادة تنظيمها على أساس المنتج أو الخدمة، ولم يعد للأقسام دور كمراكز للتكلفة، وبالتالي التحكم فيها من خلال الموازنات، بل أصبحت مراكز للربح والخدمة، يتم تقو يم أدائها على أساس إسهامها في النشاط الأساسي للشركة ورد الفعل لدى المستهلك.

قامت هذه الشركات، من خلال عملية إعادة التنظيم، بازالة المستويات التنظيمية المتعددة، وحثت الديرين على التصرف بشجاعة وتحد في قراراتهم. كما قللت من الخدمات الاستشارية، وقد اتخذت العديد من الشركات الصغرى إجراءات مماثلة.

تتضمن هذه الخطوة تبسيط العمل، بالرجوع إلى الاتصال المباشر بالعملاء، والتحكم أكثر في القرارات. كما يتضمن التنظيم إعطاء العاملين سلطات ومسئوليات أكبر فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

متوافرا في المكتبات الخاصة بالديرين،

السلوك في المنظمات اتخاذ القرارات في شركة يديرها العاملون (شركة راث)

انضمت شركة راث (Ratb)، وهي شركة تقليدية لتعبئة اللحوم، إلى قائمة الشركات التي تم شراؤها من قبل العاملين فيها في بداية الشمانينيات، بعد أن تعرضت لمشكلات مالية. قام العاملون بالشركة، عن طريق نقابتهم، بشراء وتملك الشركة وتولوا إدارتها، ومسئولية اتخاذ القرارات فيها، بدلا من تركها للضياع والافلاس، و بالتالي فقدان وظائفهم فيها.

يهيىء تحويل ملكية الشركة للعاملين فرصة طيبة لدارس السلوك التنظيمي، لبحث عملية اتخاذ القرارات حيث إن الأشخاص الذين كانوا يخضعون للقرارات، و يتبعون السياسات التي تتمخض عن تلك القرارات، قد أصبحوا الآن يتخذون القرارات بأنفسهم. أي أصبحوا يقررون السياسة (للشركة).

لم تكن العملية ناجحة تماما في راث (Rath). فقد أوردت مجلة وول ستريت (Wst)، أن راث قد طلبت الحماية من الدائنين بموجب البند الحادى عشر من قانون التفليسة الفيدرالي، بعد مرور ثلاث سنوات فقط على أيلولة ملكية الشركة للعاملين. أحس العاملون بالأسى لما حدث، واختلفوا حول ما حدث خلال تلك الفترة. لقد كانت الحالة في البداية مدسنة حيث تنازل موظفو الشركة الذين يبلغ عددهم ألفي موظف عن جزء من الأجور والمزايا الإضافية لستين بالمائة من أسهم الشركة.

أوردت مجلة وول ستريت أن الموظفين، وهم المالكون للشركة أيضا، قد اقبلوا على بعضهم يتلاومون للمشكلات التى حلت بالشركة: «إن حالنا أشبه بكلمات من المسلسلة الهزلية بوقو (Pogo)، يستشهد بها في كثير من الأحوال، تقول (لقد التقينا بالعدو... إنه نحن)». لقد أثارت الحاجة إلى خفض التكلفة، المالكين المديرين، ضد المالكين الموظفين. وعلى الرغم من التخفيض الأول الذي تم في المصروفات والذي بلغت نسبته ٣٠٪، فإن الادارة ترى ضرورة إجراء تخفيضات أخرى؛ حتى تتمكن الشركة من الاستمرار في منافسة الشركات الأخرى غير المنظمة في التحادات نقابية. وقد قررت الادارة خفض مصاريف الرعاية المحية، وطلبت من العاملين أن يتجاوزوا عن طلب زيادة الأجور بواقع ٢٠٥ دولار للساعة. اعترض العاملون على ذلك والقوا باللوم على زملائهم، ووصفوهم بالطمع المفرط ونقلت مجلة و ول استريت عن أحد العاملين الناقميين قوله «دائما ما ينتزع النقابي مطالبه من الادارة ـ أما الأن فقد أصبح النقابيون هم الادارة ومع ذلك فلا زالوا يغتصبون حقوق الأخرين».

شكل ١٢ ــ٩ مقارنة لثلاثة أساليب لا تخاذ القرارات على أساس تقو يمات رؤساء المجموعات والمشاركين في المجموعات

طريقة دلفى	المجموعات الاسمية	المجموعة المتفاعلة	البعد
السلسلة مرئية من الاستبيانات	اجتماع منتظم للمجموعة وجها لوجه	اجتماع الجموعة وجها لوجه	المنهجية العامة
وتقارير بالتغذية المرتدة	قدر محدود من المرونة والتنوع	دون ترتيب محدد غدر كبير	
تغيير محدود في سلوك المستجيب.	في سلوك المجموعات.	من المرونة والتقير في	
		سلوك المجموعات.	
التركيز الإجرائي على المهام.	الاهتمام المتوازن بالنظام	اجتماعي ــ عاطفي	توجه دور المجموعات
	الاجتماعي ومهام المجموعات.	التركيز على الابقاء	
		على أعضاء المجموعة.	1
عدد كبير من الأراء	عدد أكبر. تسجل الأفكار	عدد محدود. اثر مرکز و باق	العدد النسبي
تسجل منفصلة عن بعضها.	بصورة مستقلة وتتداخل في مداولات		(داء والأفكار المطروحة.
, , , ,	المائدة المستديرة.	,	
بحث استكشاق _ تركيز	بحث استكشافي ــ تركيز	بحث منفاعل ــ الثركيز	أسلوب البحث
منظم على المشكلات،	مستمر ومتصل على المشكلات.	المحدود على المشكلات.	
تركيز شديد على العمل،	تركيز شديد على المهام.	الميل نحو تجنب المهام،	
اكتساب معارف عملية جديدة.	معارف اجتماعية وعملية جديدة.	معارف اجتماعية جديدة.	
الحرية في عدم المواكبة عن	فبول/ التسامح/ عدم المواكبة	الضغوط المرتبطة بالمناقشات	السلوك المعيارى
طريق عدم معرفة مصدر الرأى والفكرة.	_المسايرة _ من خلال البحث	المقترحة تؤدى إلى المواكبة.	
	المنفرد والاختيار الحر.		
المساواة بين الأعضاء عن	مساواة بين الأعضاء في	احتمال هيمنة بعض الأعضاء	الساواة في المشاركة
طريق جمع الأراء المستقلة.	مرحلة البحث والاختيار،	في مراحل البحث والثقو يم	
		والاختيار.	
تركيز الاهتمام على المشكلة.	تركيز الاهتمام على المشكلة.	الارتكاز على شخص واحد	طريقة حل الشكلة
حكم الأغلبية على أساس الأراء	المواجهة وحل الشكلات.	تهدئة الخواطر والانسحاب	
المستقلة بعد تجميعها.			}
عدم وجود درجة لناقشة إنجاز	إمكانية لقفل باب النقاش	لاحدود للنقاش، عدم وجود	رقف النقاش في عملية
ملموس بصورة معقولة ،	إنجاز محسوس	إمكانية إنجاز غير ملموس	اتخاذ القرار
تستنفد موارد إدارية	تكاليف متوسطة وقدر	تكلفة إدارية منخفضة	الموارد المستخدمة
کېپړة.	متوسط من الوقت والاعداد.	وفترة زمنية أقل . تكلفة	
	تكلفة عالية وناخذ وقتا	عالية تأخذ وقتا أطول	
	أطول من المشاركين.	من المشاركين	
ه شهور	الله الله الله الله الله الله الله الله	غداس / ' /	وقت المطلوب للحصول
	,	'	على أراء الجموعة

Andrew Van de Ven and Andre Deibecq: "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision-Making المعدر: Process", Academy of Management Journal, 1974, pp. 605–21.

(يعرض شكل ١٢ ـ ٩ مقارنة بين الجموعات المتفاعلة، والمجموعات الاسميه، ومجموعات دلفي).

تفترض كل من طريقتى المجموعة الاسمية، ودلفى: أن طبيعة القرار الذى تواجهه المجموعة، مسألة جماعية اكثر منها مشكلة فردية. كما أنهما لا يحددان بوضوح الطريقة التى يتبعها متخذ أو متخذو القرار للوصول إلى قرارهم، وقد قدم فروم وزملاؤه مؤخرا نموذجا يعالج هذه المسألة بصورة مباشرة، حيث يركز النموذج بوجه خاص على التفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوس في موقف يتطلب اتخاذ قرار ما. ٢٠ و يتميز نموذجهم بأنه وصفى ومعياري في أن معا.

يبدأ النموذج بتحديد الفرق بين نوعين رئيسين من أنواع المشكلات المرتبطة بالقرارات، وهما: المشكلات الفردية، والمشكلات الجماعية بتلك التي تؤثر طولها على مرؤوس واحد فقط فيما تعرف المشكلات الجماعية بتلك التي تؤثر في عدد من المرؤوسين. لقد أدى البحث حول النموذج إلى تحديد عدد من العمليات المختلفة في اتخاذ القرارات والتي يمكن اتباعها للوصول إلى حلول لتلك المشكلات (يعرض شكل ١٢ ـ ١٠ هذا النموذج).

تمثل الحروف (أ) و(ج) و(د) عمليات اتخاذ القرارات التي تتضمن إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار. على أن (أ) تمثل العمليات الأكثر التوقراطية حيث لا يشترك المرؤوس في اتخاذ القرار مطلقا، فيما ترمز الأرقام اللاتينية للتنوع في العملية الواحدة نفسها. أما مجموعة عمليات اتخاذ القرارات المشار إليها بالحرف (ج) فهي استشارية حيث تشترك المجموعة فعليا في عملية اتخاذ القرارات وتتميز (ز) بأنها عمليات جماعية إذ أن الأفراد فيها يعملون كمشاركين حقيقيين في القرار المراد اتخاذه، بينما تشكل العمليات (د) تفويض عملية اتخاذ القرار كلها للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات. إذن يشمل شكل (١٢ - ١٠) خمس استراتيجيات لا تخاذ القرارات لكل من المشكلات الفردية والمشكلات الجماعية، وهي ذات الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون عادة في المواقف الحقيقية. و بهذا المفهرم يكون النموذج تصويرا حقيقيا لعملية اتخاذ القرار الفعلية.

لقد تساءل الباحثون أيضا: تحت أى الظروف تؤدى كل من عمليات اتخاذ القرارات البديلة هذه إلى الحل الأمثل؟ لقد قاموا بتحديد ثلاثة معايير أساسية لقياس نجاح القرار الاجتماعي وهي:

(١) نوعية أو معقولية القرار (٢) القبول أو الالتزام من جانب المرؤوسين بتنفيذ القرار بفعالية (٣) الوقت الذي يستغرقه اتخاذ القرار.

تم دمج هذه المعايير الثلاثة في سلسلة من الأسئلة لتطرح حول موقف القرار الذي يقابل القائد. و بمجرد الاجابة على هذه الأسئلة، يوضح النموذج أفضل طريقة لاتخاذ القرار لاتباعها في تلك الظروف. رتب فروم وزملاؤه هذه الأسئلة بالتسلسل وقاموا بتصميم شجرة للقرارات بالصورة الموضحة في شكل (١٢ ـ ١١) ليستخدمها المديرون في اختيار الطريقة المناسبة لا تخاذ القرار.

ثبداً الخطوة الأولى في استخدام هذا النموذج بتحديد المشكلة ودراستها. فالأسئلة من (أ) إلى (ج) مرتبة في التسلسل في رأس شجرة القرارات مي سلسلة الأسئلة التي تمثل معايير القرارات الفعالة، ويمكن الاجابة عليها بـ (لا) أو (نعم). وعلى متخذ القرار أن يتحرك من بداية المشجرة بالتسلسل حتى يصل إلى الطريقة المثلى الاتخاذ القرار. فاذا تم التوصل إلى الطريقة رقم (١) في اتخاذ القرار بعد التحليل، مشلا، وفق شجرة القرارات، فان الطريقة (أ) هي أفضل استراتيجية الاتخاذ القرارات في المشكلات الفردية والجماعية على السواء، أما إذا كانت المنتجة رقم (٢) فان (ز) هي الأنسب بالنسبة للمشكلات الجماعية وأن (د) هي الأفضل بالنسبة للمشكلات الفردية. ونلتمس من المشكلات الافتراضية، ويجد في نهاية هذا الفصل تمرينا تجريبيا يستخدم فيه نموذج اتخاذ القرارات.

يقدم شكل ١٢ ــ ١٢ عرضا موجزا للأسس المعيارية لا تخاذ القرار المتضمنة في نموذج قروم و باتن وجاقو، و يشير هذا الملحق إلى أفضل اختيار بالنسبة للقائد، على افتراض معرفة نوعية القرار وقبول المرؤوس والوقت المتاح.

يمثل نموذج مُروم و ياتن وجاقو تقدما كبيرا على النظرية التقليدية في اتخاذ القرارات مع إشارات واضحة إلى عملية اتخاذ القرارات كعملية اجتماعية في اتخاذ القرارات ووضعوا معابير لتقو يم نجاح كعملية اجتماعية في اتخاذ القرارات والتي تؤدى إلى تحسين نوعية القرارات وضمان قبول القرارات من قبل المرؤوسين واختصار الوقت الذي تستفرقه عملية اتخاذ القرارات.

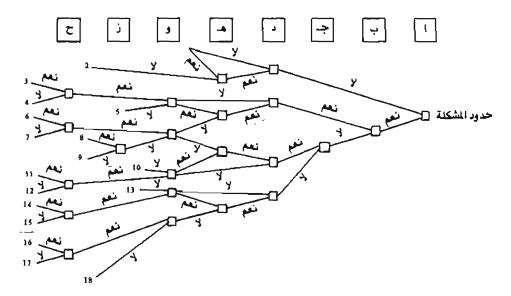
اخيرا، لقد بدأ العمل في تجربة فعالية النموذج في الأوضاع الحقيقية، حيث أثبت الاختبار الذي أجرى بين عدد من المديرين أن النموذج تنبأ بنوعية القرار وقبول المرؤوسين له و بأن الفعالية الكلية للحلول النهائية المختارة كانت أفضل من تلك التي تنبأت بها نماذج اتخاذ القرارات الأخرى. ١٨٠

شكل ١٢ _ ١٠ عمليات اتخاذ القرارات

بالنسبة للمشكلات الجماعية	بالنسبة للمشكلات القردية
 ١ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ	 آ تقوم بحل المشكلة وتتخذ القرار بنفسك
المعلومات المتوافرة لكم في ذلك الوقت .	مستخدما المعلومات المتوافرة في ذلك الوقت .
ا سے تحصل على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين	ا 11 - تحصل أي معلومات هامة من المرؤوس
ثم تقرر حل المشكلة بنفسك. يمكنك أن تطلع	ثم تجد الحل المناسب للمشكلة بنفسك
المرؤوسين أو لا تطلعهم على ماهية الشكلة	يمكنك أن تطلع أو لا تطلع المرؤوس بماهية
عندما تحصل على معلومات منهم. ينحصر دور	المشكلة عندما تطلب المعلومات منه.
المرزوسيين في اتبخياد البقيرار فيقبط في توفير	ينحصر الدور الذي يلعبه المرؤوس في اتخاذ القرار
المعلمومات المحددة النثى تنطلبها، اكثر	فقط في توفير المعلومات المحدودة التي تطلبها
من قيامهم باستنباط أو تقو يم الحلول،	أكثر من استنباط أو تقو يم الحلول البديلة.
ع T تشرك المرؤوسين المختصين في المشكلة فرادي	ج 🖵 تشرك المرؤوس المختص في المشكلة وتتحصل
وتحصل على أرائهم ومقترحاتهم دون أن تجمعهم	على أراثه ومقترضاته ثم تتخذ القرار.
في مجموعة ثم تتخذ القرار الذي قد يعكس تأثير	قد يعكس هذا القرار تأثير مرؤوسك وقد لا يعكسه.
مرؤوسيك أو لا يعكسه.	
ج 1 _ تشرك مرؤرسيك في المشكلة في اجتماع كمجموعة	
وتحمل على أرائهم ومقترحاتهم في هذا الاجتماع،	
ثم نن خذ القرار الذي قد يعكس تأثيرهم أو لا يعكسه.	
ز д أن تشرك مرؤوسيك في المشكلة كمجموعة، وأن تعمل	ز] - أن تنشرك أحد مرؤوسيك في المشكلة وتقوما
معهم على استنباط وتقويم البدائل، وتحاول	بتحليل المشكلة سويا والتوصل إلى حل مرض لكما
الوصول إلى اتفاق (إجماع) حول الحل. و يكون	في جو من الصراحة والوضوح وتبادل المعلومات
دورك هو دور الرئيس قيادة النقاش وتوجيهه ليدور	والأراء بحرية تامة. و بذلك يكون كل منكما قد
حول المشكلة.	أسهم في حل المشكلية كل حسب معرفته وليس
التأكد من أن المسائل الهامة قد أخذت حظا من	بناء على السلطة الرسمية لكل منكما.
النقاش. لا تحاول التأثير على المجموعة لتأخذ الحل	
الذي تقدمه وأن يكون لديك الاستعداد لقبول وتنفيذ	
أي حل تراه المجموعة كلها وتؤيده.	
	د 🎞 ۔ ان تعهد لاحد مرؤوسيك بالمشكلة وتزوده بالمعلومات
	ذات الـ هـ لاقـة بالشكلة وأن تفوض له مسؤولية حل
	المشكلة بمفرده على أن يجد الحل الذي يتوصل إليه
	المرؤوس دعمك ومساندتك.

شكل ١٢ ـ ١١ رسم بياني لتسلسل عملية اتخاذ القرارات للمشكلات الفردية والجماعية

- هل هناك مطلب يتعلق بالنوعية _ بحيث يتوافر حل واحد يحتمل أن يكون أكثر رشدا من غيره؟ _1
 - هل تتوافر لدى معلومات كافية لا تخاذ قرار على درجة عالية من الجودة؟
 - هل المشكلة محددة الأبعاد (الجوانب)؟ جــ
 - هل لقبول المرؤوسين القرار أهمية في تنفيذه بفعالية؟ _ 3
 - إذا كان لابد من اتخاذ القرار بنفسى، هل من المؤكد قبول مرؤوسي لي؟ __4
 - هل يشارك المرؤوسون في الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها من وراء حل هذه المشكلة؟ و ــ
- هل يرجح حدوث صراع بين المرؤوسين حول الحل المفضل؟ (هذا السؤال يتصل بالمشكلات الفردية؟) ز ــ
 - - هل يملك المرؤوسون المعلومات الكافية لاتخاذ قرار على درجة عالية من الجودة؟ ح –



الاستراتيجية المفضلة لكل نوع من أنواع المشكلات بالنسبة (١٤٠١)

للمشكلات الجماعية (ح) والفردية (١)

القردية	الجماعية	القردية	الجماعية	القردية	الجماعية
3 ^Z	II E - 13	زI	7 _ ز™	II	1 1_ i
1,	π ε− 14	Ι _ε	1 5 - 8	77	2 _ز 🎞
ıc	1 2-15	Ιc	I _E -9	II	I1_3
7.	16 _ i	3 11	II1_10	Ξĭ	II_4
Ιj	17 ــ ز 🏗	I	π_{l-1}	Il	1 1_5
Ι _ε	<u> </u>	π !	11-12	Is	Ⅱ ;_6

Victor H. Vroom and Arther Jago: "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior", Decision Sciences, 1974, p. 748.

المعدرة

شكل ١٢ - ١٢ القواعد الأساسية للنمونج المعياري لفروم و ياتون وجاقو

١ ـ قاعدة معلومات القائد:

إذا كانت نوعية القرار المراد اتخاذه هامة ولم تكن هناك معلومات كافية متوافرة للقائد أو لا تتوافر له الخبرة لحل المشكلة بنفسه فتستبعد الاستراتيجية (٢) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٢ _ قاعدة معلومات المرؤوس : (تنطبق على المشكلات الغردية)

إذا كانت نوعية القرار الراد اتخاذه هامة ولا يملك المرؤوس المعلومات الكافية أو الخبرة لحل المشكلة بنفسه، فتستبعد الاستراتيجية د من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٣ (١) _قاعدة توافق الأهداف:

إذا كانت نوعية القرار مهمة، ولا يرجع أن يسعى المرؤوسون لتحقيق أهداف المنظمة من خلال محاولاتهم لحل المشكلة، فتستبعد الاستراتيجية (ز) و (د) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٣ (ب) ـ قاعدة التوافق المتعاظم الأهداف: (تنطبق على المشكلات الفردية فقط)

وفق الشروط المبيئة في القاعدة السابقة (أي أهمية نوعية القرار وعدم مشاركة المرؤوس في الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بحل المشكلة)، قدد تشكل الاستراتيجية (ز) خطرا على نوعية القرار الذي يتخذ استجابة لمشكلة فردية، و يصح التعرف لتلك المخاطرة في الحالة التس تتطلب طبيعة المشكلة قبول الحل التسلطي مسبقا.

٤ (أ) ...قاعدة المشكلة غير المحددة (للجماعة):

إذا كان القائد لا يملك المعلومات اللازمة أو الخبرة ليحل المشكلة بنفسه، وإذا كانت المشكلة غير محددة، في الحالات التى تكون نوعية القرار فيها مهمة، فيلا بد أن تهيىء طريقة حل المشكلة المجال للتفاعل بين المرؤوسين، وعلى ذلك تستبعد الاستراتيجيات ([1]) و([X]) و(ج]) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذه المواقف.

٤ (ب) ـ قاعدة المشكلة غير الحدودة (للفرد):

إذا كان القائد، في الحالات التي تكون فيها نوعية القرار هامة، تنقصه المعلومات اللازمة ليحل المشكلة بنفسه، وإذا كانت المشكلة غير محددة، فلا بد أن تتيح طريقة حل المشكلة للمرؤوس فرصة استنباط حلول لها. على ذلك تستبعد الطريقتان ([1]) و([1]) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

ه ــقاعدة القبول:

إذا كان قبول القرار من قبل المرؤوسين ضروريا لتنفيذه بفاعلية، وإذا لم يكن مؤكدا قبول أي قرار استبدادي منفرد، تستبعد (1) و(11) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

٦ ـ قاعدة الصراع (تنطبق على المشكلات الجماعية فقط):

إذا كان قبول القرار ضروريا، وليس من المؤكد قبول قرار مطلق أو استبدادى، و يحتمل حدوث خلاف بين المرؤوسين حول تحقيق الأهداف المتنظيمية، فلا بدأن تهيىء الطرق المتبعة في حل المشكلة الفرصة للمختلفين لحل خلافاتهم من خلال معرفتهم التامة بجوانب المشكلة. وعلى ذلك يتم استبعاد الاستراتيجيات ([1]) و((1]) و((1]) ، التي لا تسمح بالتفاعل بين المرؤوسين من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

٧ ــ قاعدة الإنصاف (Fairner) :

إذا كانت توعية القرار غير ذات أهمية إلا أن قبول القرار مهم ومن غير المؤكد أن يحدث نتيجة لقرار استبدادي، فلا بد أن تهييء عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين الفرصة للتفاعل مع بعضهم بعضاء والتفاوض حول الطريقة العادلة لاذابة أي خلافات بينهم، على أن تترك المسئولية الكاملة لتحديد ما هو منصف وعادل. وعلى ذلك تستبعد الاستراتيجيات (11) و (11) (ج 1) و (ج 11) من مجموعة الاستيراتيجيات المناسبة لهذا الموقف.

تابع شکل ۱۲ ۱۲ ۱۲

٨ _قاعدة اسبقية القيول:

إذا كان قبول القرار ضروريا، وليس من المؤكد أن يحدث لقرار استبدادي، وإذا كان للمرؤوس الدافعية للعمل على تحقيق الأهداف المتنظيمية المتمثلة في المشكلة، فمن الممكن أن تؤدى الطرق التى توفر فرص المشاركة المتساوية في عملية اتخاذ القرار إلى الحصول على قدر أكبر من القبول دون المفامرة بضوعية القرار، وعلى ذلك تستبعد الاستراتيجيات (أ 1) و(إ ١١) و(ج ١١) من مجموعة الاستراتيجيات المناسبة.

٩ _ قاعدة الشكلة الحماعية :

إذا كان للمشكلة تأثيرها المتساوى على كل فرد في مجموعة من المرؤوسين (أي مشكلة جماعية)، فلا بد أن توفر لهم عملية اتخاذ القرار المتبعدة فرصا مقساوية للتأثير على ذلك القرار، قد يؤدى اتباع طريقة لا تخاذ القرار، مثل (زا) و(دا) اللتين توفران فرصا لأحد المرؤوسين المتأثرين بالقرار للتأثير على ذلك القرار، إلى حدوث شعور بالظلم متمثلا في الدى القريب في انخفاض درجة الالتزام نحو القرار من قبل أولئك الذين تم تجاهلهم في عملية اتخاذ القرار، وسيكون مصدرا للصراع والانقسام في المدى البعيد.

١٠ ـ قاعدة المشكلة القردية :

إذا كانت المشكلة تؤثر في مرؤوس واحد فقط فان عمليات اتخاذ القرار التى تقحم مرؤوسين أخرين (غير متأثرين بالمشكلة) بصورة فردية تعنى استنفاد وقت المرؤوسين غير المتأثرين بالمشكلة وتضعف النزام الشخص المتأثر بالمشكلة تجاه القرار وتقلل فرصة تأثيره على القرار. و بذلك تستبعد الطريقتان (ج ۱۱) و(ز ۱۱) من مجموعة الطرق المناسبة لا تخاذ القرار في هذا الموقف.

موجسز للمسدير:

- ١ ـ تمثل عملية اتخاذ القرارات عنصر «الحياة» الرئيسي لكل المنظمات، و يرتبط نجاح المنظمة، بصورة أساسية، بفعالية قراراتها.
- ٢ _ يتصف المدخل التقليدي لاتخاذ القرارات الفردية بأنه معياري في طبيعته، يحدد الاجراء الأمثل على افتراض توافر معرفة بالبدائل والنتائج والقيم معرفة تامة.
- ٣ ــ هناك منظور ثان وأحدث للقرارات النفردية وهو المدخل السلوكي، وأهم الأعمال التي قدمت في هذا الخصوص أعمال المنظرين بارنارد وسيمون ومارش وسايرت الذين قدموا فكرة الرشد المحدد كنموذج للسلوك الحقيقي في عملية اتخاذ القرارات الفردية.
- ع ـ من التطورات الحديثة في مجال اتخاذ القرارات الفردية دراسة تأثير غموض المعلومات وخصائص الشخصية كذلك على سلوك الفرد
 في اتخاذ القرارات.
- ٥ تتناول نماذج معالجة المعلومات المسائل المتعلقة بالمعلومات التي ينكب عليها الناس والكيفية التي يستفاد بها من تلك المعلومات في اتخاذ القرارات... وقد أدت الدراسات التي حاولت الكشف عن سياسة متخذى القرار من خلال دراسة المعلومات المتوافرة لهم واختياراتهم الفعلية إلى فكرة «الاعتماد على الذات»، كما تم التوصل إلى أن الكشف عن السياسة المتضمنة في القرار من خلال دراسة الكشف عن السياسة يؤدى إلى تحسين نوعية القرار.
- ٦ انتقل البحث في مجال المعالجة البشرية للمعلومات (Hip) إلى مجالين إضافيين: دراسة الكيفية التي يؤدى بها التباين في القدرات النذهنية للمديرين إلى اختلاف درجة فعاليتهم في مواقف اتخاذ القرار المختلفة ودراسة مدى اختلاف المديرين في أساليب اتخاذ القرارات.
- ٧ ــ تشمل استراتيجيات العمليات الجماعية لاتخاذ القرارات أسلوب المجموعة الاسمية وطريقة دلفي ونموذج فروم و ياتون و ياجو
 التي يحاول كل منها ترقية الدرجة النوعية للقرارات الجماعية والاستفادة من الجوانب الايجابية للقرارات الجماعية.

أسئلة للمراجعة

- ١ _ صف طبيعة عملية اتخاذ القرارات ؟ لماذا هي ضرورية بالنسبة للمديرين؟
- ٢ ــ اذكر العوامل الرئيسية للموقف الذي يتخذ فيه قرار فردي. كيف ترتبط هذه العوامل ببعضها؟
 - ت اذكر أوجه الاختلاف الأساسية بين النظرية التقليدية والنظرية السلوكية لا تخاذ القرارات.
 - ٤ ماذا يعنى مصطلع «الرشد المحدود»؟
 - ما هي الدلالات الرئيسية لمفهوم الرشد المحدود؟
- ٧ ما هي المعالجة البشرية للمعلومات؟ كيف تساعد معرفة هذه الظاهرة في فهم عملية اتخاذ القرارات.
 - ٧ _ اذكر أوجه الاختلاف الرئيسية بين نظم اتخاذ القرار التعويضية والموحدة والمتفرقة.
 - ٨ ما المقصود بالكشف عن السياسة؟
 - ٩ حدد أوجه الاختلاف الرئيسية بين عمليات اتخاذ القرار الفردية والجماعية؟
 - ١٠ ... هل لاحظت تأثيرا للتفكير الجماعي في أي موقف من المواقف؟ ما هي الأعراض الظاهرة؟

حالة دراسية عن عملية اتخاذ القرارات داخل الجماعات

مخاطر العمل داخل الجماعات:

نال العالم النفس بيب لاتين (Bib Latter)، الأستاذ بجامعة ولاية أوهايو، جائزة الاتحاد الأمريكي لتقدم العلوم لعام ١٩٨٠ في علم النفس الاجتماعي، لمجموعة من التجارب تضمنت عددا من الناس الذين يعملون في جماعات. وقد توصل بيب إلى أن الناس الذين يعملون في جماعات وقد توصل بيب إلى أن الناس الذين يعملون في جماعات يميلون نحو الكسل والتراخي وإلى أن هناك تشتتا للمسؤولية بين جماعات العمل، إذ يشعر كل فود بدرجة أقل من المسؤولية للمساعدة لوجود أشخاص أخرين.

و بالرغم من أن نتائج الأستاذ لا تين تستند على دراسات تجريبية أجريت على طلاب، إلا أن مكتبا لا بحاث الأسطول الأمريكن، قد قدم الدعم المائي الملازم للتتوسع في هذا البحث ليشمل دراسة جماعات العمل واتخاذ القرار في جماعات السكرتارية، واجتماعات لجنة المديرين ومركز المراقبة الجوية. ولم يستيقن الأستاذ لا تين لماذا تقل إنتاجية الجماعات التى درسها عن حاصل جمع إنتاجية الأفراد الذين يعملون بصورة مستقلة. و يفترض لا تين أن الناس في الجماعات «يتوارون وسط الجماعة الكبيرة ولا يتحملون أى مسئولية شخصية للاخفاقات التى تحدث فيها». واحتمال أخر لتلك الظاهرة يتمثل في أن الأفراد «يصبحون كما مجهولا وسط الجماعة الكبيرة» ولا يتلقون مكافأت نظير اتخاذهم قرارات ثبت نجاحها.

اسئلة إرشادية:

- ١ كيف يمكن أن تعالج طريقة المجموعة الاسمية المشكلات التي لم يتم الكشف عنها في دراسة لا تين؟
 - ٢ _ كيف يمكن استخدام نموذج فروم و ياتون للتغلب على مشكلة تشتت المسئولية في قرار الجماعة؟
- ٣ _ هل يمكن أن تكون العودة للعمل الفردي وعدم استخدام الجماعات في المشروعات، حلا للمشكلة التي لم يتم الكشف عنها في أبحاث لا تين؟

الحالة ماخونة عن:

تمرين تجريبي

القرار التنفيذي:

الغرض من التمرين: يطبق هذا التمرين أسس نموذج فروم و ياتون الذي عرض سابقًا في هذا الفصل، و يهدف إلى تحقيق الأتي:

- ١ توفير الخبرة في اتخاذ سلسلة من القرارات الفعلية.
- ٢ ــ إناحة الفرصة للقارئين لتحليل الجوانب والمواقف المختلفة للقرار الصعب.
 - ٢ _ تأكيد الدور الرئيس لعملية اتخاذ القرارات في ممارسة القيادة.

(عندما تسلمت وظيفتك كان عبد المستوصفات العاملة أربعة فقط).

المعارف المطلوبية :

لأداء هذا التمرين، لابد من الرجوع إلى شكلي (١٢ ــ ١٠) و (١٢ ــ ١١).

كيفية الإعداد للتمرين ١ ـ يعمل كل طالب بمفرده

٢ _ أن يطلع المشاركون على النص التالى:

(افترض) أنك المدير الادارى لمؤسسة كبيرة تعمل في مجال الخدمات الصحية رتدير ستة عشر مستوصفا في ثلاثة أقاليم متجاورة. تقدم المؤسسة خدمات متكاملة علاجية وفي مجال طب الأسنان للأعضاء. وقد توسعت خدمات المؤسسة بسرعة خلال الخمس السنوات التي قضيتها مديرا لها

يعزى التوسع الكبير للمؤسسة، إلى حد ما، لبعض القرارات التي اتخذتها في الوقت المناسب، إلا أنك تعتقد أن الفرصة قد كانت مواتية بالفعل للمؤسسة حيث لا منافس لها في المنطقة وأن الظروف، بخلاف قراراتك، قد أدت إلى نجاح مهمتك.

كانت إحدى النتائج الثانوية السلبية لهذا النجاح، هي أنك قد اشتهرت بين مرؤوسيك بأنك حاذق في اتخاذ القرارات، مما جعلهم يعتمدون عليك في المتحاذ القرارات حتى في المسائل التي ترى أنها لا تتفق والموقف _إنك تفضل أن يقوموا باتخاذ مزيد من القرارات بأنفسهم دون مساعدتك.

خصص مجلس الادارة لمكتبك، مؤخرا، اعتمادات جديدة لانشاء المستوصف رقم ١٧ وتوفير العاملين له. وتكمن المشكلة التي تواجهها في اختيار الموقع المناسب لهذا المستوصف وأنت تعرف أنه ليس هناك خيارات محددة لا تخاذ القرار، وأن هناك عددا من المواقع البديلة التي يتضمن تقو يمها على الساس مجموعة من المعايير المعقدة. لقد طلبت من مديري المستوصفات أن يراقبوا بدقة المواقع ذات المستقبل الواعد وتعتقد أن معرفتهم اللصيقة للمناطق سيساعد كثيرا في الاختيار الأخير للموقع.

سيكون لدعم مديرى المستوصفات للمشروع الجديد أهمية قصوى إذ أن نجاح المستوصف الجديد سيعتمد على استعدادهم لتوفير الاختصاصيين والدعم الفني للمشروع الجديد خلال الأيام الأولى للتشغيل.

سيبؤثر نجاح المشروع الجديد على كل العاملين بصورة مباشرة حيث انهم سيستفيدون من التوسع في مجال العمل، و بصورة غير مباشرة، لأنهم جزء من مؤسسة متنامية وناجحة.

إرشادات للتمرين:

\ _ يقوم كل مشارك بدور الدير الادارى، و يقوم بتحليل المشكلة وفق القاعدة الواردة بشكل (١٢ _ ١١) وعليه أن يقوم بتحليل المشكلة على أساس الأسئلة الثمانية المبينة بشجرة القرارات بوجه خاص:

_1	نوعية القرار ضرورية :	نعم/ لا؟		ب _	توفر المعلومات للقائد :	نعم/ لا؟
ع –	هل المشكلة محددة :	نعم/ لا؟		_ J	القبول (لدى المرؤوسين) :	نعم/ لا؟
	احتمال القبول مسبقاً :	نعم/ لا؟		- 9	توافق الأهداف:	نعم/ لا؟
ز ــ	الصراع :	نعم/ لا؟		– г	تتوافر معلومات كافية للمرؤوس:	نعم/ لا؟
۲ _نا	اء عل التحليل الفردي للو	مشكلة موضوع القرأ	ضع صورة للمشكلة ، وحد	دد استراد	يجية اتخاذ القرارات التي تزكيها من	ضمن الاسترات

٣ ـ بـناء على التحليل الفردي للمشكلة موضوع القرار، ضع صورة للمشكلة، وحدد استراتيجية اتخاذ القرارات التي تزكيها من ضمن الاستراتيجيات المبينة في جدول (١٢ ـ - ١).

-حدد نوعية المشكلة (من تحليل شجرة القرارات في شكل ١٢ ـ ١١). مجموعة استراتيجيات اتخاذ القرارات المناسبة.

ـ الاستراتيجية التي ترمي بها.

٣ ــان يتجمع المشاركون مرة أخرى في مجموعات، و يقدم كل منهم الاختيار الذي توصل إليه. على جميع المشاركين تحليل النقاط التي نثار في المجموعة ومناقشتها.

Notes:

- 1. Adapted from Myron Mignon, "How Top Managers Make a Company's Toughest Decision", Fortune, March 18, 1985, pp. 52–57.
- 2. lbid, p. 52.
- 3. Ibid, p. 56.
- For more on this topic, see Irwin Bross, Design for Decision (New York: Macmillan, 1953); Clifford Springer,
 Robert Herlihy, and Robert Beggs, Advanced Methods and Models (Homewood, III.: Richard Irwin, 1965).
- R. L. Ackoff, Scientific Method: Optimizing Applied Research Decisions (New York: John Wiley, 1962);
 Victor H. Vroom and P. W. Yetton, Leadership and Decision Making (Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973).
- 6. M. Soverign and H. Zimmerman, Quantitative Models for Production Management (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974).
- 7. Harry F. Evarts, Introduction to PERT (Boston: Allyn & Bacon, 1974); Martin Starr, The Structure of Human Decisions (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1967); R. Levin and R. Lamone, Quantitative Disciplines in Management Decisions (Homewood, III.: Richard Irwin, 1969).
- 8. J. L. Cochrane and M. Zeleny, eds., Multiple Criteria Decision Making (Columbia: University of South Carolina, 1973); David Goodman, "A Goal Programming Approach to Aggregate Planning of Production and Work-Force", Management Science, 1974, pp. 1569–75.
- 9. D. J. Bartholomew and A. R. Smith, eds., Manpower and Management Science (Lexington, Mass.: D. C. Heath 1971)
- 10. James G. March and Herbert A. Simon, Organizations (New York: Wiley, 1958); R. M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963); Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1976).
- Chester I. Barnhard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1938); Herbert
 A. Simon, Administrative Behavior (New York: Macmillan, 1957); March and Simon, Organizations; Cyert
 and March, Behavioral Theory of the Firm.
- 12. March and Simon, Organizations, p. 11.
- W. Baumol, Business Behavior, Value, and Growth (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1967); R. Monsen and A. Downs, "A Theory of Larger Managerial Firms", Journal of Political Economy, 1965, pp. 221–36;
 K. Boudreauz, "Managerialism and Risk Return Performance", Southern Journal of Economics, 1973, pp. 366–72.
- 14. Noreen M. Klein, "Utility and Decision Strategies: A Second Look at the Rational Decision Maker", Organizational Behavior and Human Performance, 1983, pp. 1–25.
- Simon, Administrative Behavior (1976), p. xxviii.
- 16. William E. Gifford, H. Randolph Bobbitt, and John W. Slocum, Jr., "Message Characteristics and Reception of Uncertainty by Organizational Decision Makers", Academy of Managerial Journal, 1979, pp. 458–81.

- 17. Arthur P. Brief, Mary Van Sell, and Ramon J. Aldag, "Vocational Decision Making Among Women: Implications for Organizational Behavior", **Academy of Management Review**, 1979, pp. 521–30.
- 18. Dean Tjosvold, "The Effects of Crisis Orientation on Managers' Approach to Controversy in Decision Making", Academy of Management Journal, 1984, pp. 130–38.
- 19. James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967); March and Simon, Organizations, Chapter 6.
- 20. Rene M. Daws and B. Corrigan, "Linear Models in Decision Making", Psychological Bulletin, 1974, pp. 95–106; M. J. Driver and A. J. Rowe "Decision Making Styles: A New Approach to Management Decision Making", in C. L. Cooper (ed.), Behavioral Problems in Organizations (Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1979); H. Einhom, "The Use of Non-Linear, Non-Compensatory Models as a Function of Task and Amount of Information", Organizational Behavior and Human Performance, 1971, pp. 1–27; L. R. Goldberg, "Five Models of Clinical Judgment: An Empirical Comparison Between Linear and Non-Linear Representations of the Human Interference Process", Organizational Behavior and Human Performance, 1971, pp. 458–79; H. Einhom and R. M. Hogarth, "Unit Weighting Schemes for Decision Making", Organizational Behavior and Human Performance, 1975, pp. 171–92.
- 21. Marc J. Wllace, Jr., and Donald P. Schwab, "A Cross-Validated Comparison of Five Models Used to Predict Graduate Admission Committee Decisions", Journal of Applied Psychology, October 1976, pp. 559–63.
- 22. Dawes and Corrigan, "Linear Models in Decision Making".
- 23. Einhorn, "Use of Non-Linear, Non-Compensatory Models".
- 24. Joseph P. Cain and Michael J. Stahl, "Modeling the Policies of Several Labor Arbitrators", Academy of Management Review, 1983, pp. 140–47.
- 25. R. M. Dawes, "A Case Study of Graduate Admissions: Application of Three Principles of Human Decision Making", American Psychologist, 1971, pp. 180–88.
- 26. Ibid.
- 27. Ibid
- William Taggart and Daniel Robey, "Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management", Academy of Management Review, 1981, pp. 187–95; Daniel Robey and William Taggart, "Measuring Managers' Minds: The Assessment of Cognitive Style in Human Information Processing", Academy of Management Review, 1981, pp. 373–83. David M. Schweiger, "Measuring Managers' Minds: A Critical Rep'y to Robey and Taggart". Academy of Management Review, 1983, pp. 143–51; Daniel Robey and William Taggart, "Issues in Cognitive Style Measurement: A Response to Schweiger, Academy of Management Review, 1983, pp. 152–55; Alan D. Myer, "Mingling Decision Making Metaphors", Academy of Management Review, 1984, pp. 6–17; David M. Schweiger, "Is the Simultaneous Verbal Protocol a Viable Method for Studying Managerial Problem Solving and Decision Making?" Academy of Management Journal, 1983, pp. 185–91; Jeffrey D. Ford and W. Harvey Hegarty, "Decision Makers' Beliefs About the Causes and Effects of Structure", Academy of Management Journal, 1984, pp. 271–91.
- 29. Schroeder, Driver, and Steufert, Human Information Processing.
- 30. M. J. Driver and T. J. Mock, "Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems", Accounting Review, 1975, pp. 490–508.
- 31. Taggart and Robey, "Minds and Managers".
- 32. K. R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, (Homewood, III.: Richard Irwin, 1971); D. C. Hambrick, "Operationalizing the Concept of Business-Level-Strategy Research", Academy of Management Journal, 1980, pp. 567–75; C. W. Hofer and D. E. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts (St. Paul: West Publishing, 1978); James W. Frederickson and Terence E. Mitchell, "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", Academy of Management Journal, 1984, pp. 399–423; Ellen Earle Cha

- ment Review, 1985, pp. 89-98; Jan S. Mitroff, Stakeholders of the Organizational Mind (San Francisco: Jossey-Bass, 1984
- 33. Ibid
- Anil K. Gupta and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", **Academy of Management Journal**, 1984, pp. 25–41.
- 35. Chaffee, "Three Models of Strategy"; Mitroff, Stakeholders of the Organizational Mind; L. J. Bourgeois, Ill, "Strategic Management and Determinism". Academy of Management Review, 1984, pp. 586–96; Gregory B. Northcraft and Gerrit Wolf, "Dollars, Sense, and sunk Costs: A Life Cycle Model of Research Allocation Decisions", Academy of Management Review, 1984, pp. 225–34; Michael J. Stahl and Thomas W. Zimmerer, "Modeling Strategic Acquisition Strategies: A Simulation of Executives' Acquisition Decisions", Academy of Management Journal, 1984, pp. 369–83; Frederickson and Mitchell, "Strategic Decision Processes"; I. C. MacMillan and A. Mershulach, "Replacement Versus Expansion: A Dilemma for Mature U. S. Business", Academy of Management Journal, 1984, pp. 708–26.
- Stephen A. Stump, Richard D. Freedman, and Dale E. Zand, "Judgemental Decisions: A Study of Interaction Among Group Membership, Group Functioning, and the Decision Situation", Academy of Management Journal, 1979, pp. 765–82.
- 37. D. Hellriegel and John W. Slocum, Jr., Organizational Behavior: Contingency Review (St. Paul: West Publishing, 1980).
- 38. P. Nutt, "Models for Dicision Making in Organization and Some Contextual Variables That Stipulate Optimal Use", Academy of Management Review, 1976, pp. 84–98; D. Hambrick and C. C. Snow, "A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations", Proceedings of the 37th Annual Meeting of the Academy of Management, 1977, pp. 109–12.
- 39. Marvin E. Shaw, Group Dynamics, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1978), p. 35; I. D. Steiner, Group Process and Productivity (New York: Academic Press, 1972).
- 40. (bid.
- 41. Gayle W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better Than One?" Psychological Bulletin, 1982, pp. 517–39.
- 42. Ibid
- 43. Irlving L. Janis, "Groupthink". Psychology Today. November 1971, pp. 71–74; Irving L. Janis, Victims of Groupthink (Boston: Houghton-Mifflin 1972).
- 44. A. Van de Ven and A. Delbecq, "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes", Academy of Management Journal, 1974, pp. 605–21; A. Delbecq, A. Van de Ven, and D. Gustafson, Group Techniques: A Guide to Nominal and Delphi Processes (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1975).
- 45. N. Dalkey, The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinions (Santa Monica, Calif.: Rand Corp., 1969).
- 46. Victor H. Vroom and Arthur Jago, "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior", **Decision Sciences**, 1974, pp. 743–69.
- 47. Ibid
- 48. Victor H. Vroom and Arthur Jago, "On the Validity of the Vroom-Yetton Model", Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 151–62.

Additional References:

BROMLEY, P. "Task Environment and Budgetary Decision Making". **Academy of Management Review**, 1981, pp. 277–88.

CAMERER, C. "General Conditions for Bootstrapping Models". Organizational Behavior and Human Performance, 1981, pp. 411–22.

CAMILLIUS, J. C., and J. H. GRANT. "Operational Planning: The Integration of Programming and Budgeting". Academy of Management Review, 1980, pp. 369-80.

FREDERICKSON, JAMES W. "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Direction". Academy of Management Journal, 1984, pp. 445–67.

PROVAN, KEITH G. "Inter-Organizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multi-Hospital System". Academy of Management Review, 1984, pp. 494–504.

SCHULER, R. S. "A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making". Organizational Behavior and Human Performance, 1980, pp. 331–40.

SEEGER, JOHN A. "No Innate Phases in Group Problem Solving". Academy of Management Review, 1983, pp. 683–89.

TJOSVOLD, DEAN, and RICHARD FIELDING. "Effects of Social Context on Consensus and Majority Vote Decision Making". Academy of Management Journal, 1983, pp. 500–506.

الفصل الثالث عشر

الإتصال

لقد أتاح ظهور الحاسب الشخصى للمديرين أدوات مساعدة لاتخاذ القرارات والاتصال تشعل البيانات المطبوعة أليا مثل لوتس ٢٠٢٠ وسيم فونى (علامات تجارية لشركة لوتس للتطوير)، والبرامج الكبرى لقاعدة البيانات (مديرى قاعدة البيانات) التى تستخرج تقارير رقمية من كل نوع، ومجموعة من البرامج الاحصائية التى تقوم بتحليلات لا حصر لها خلال ثوان فقط وأجهزة معالجة الكلمات التى تنتج للمديرين إمكانية تحرير وتنقيح المذكرات والتقارير والخطابات.

وتستدرك مجلة وول ستريت، على أن هذه التقنية الحديثة قد أوجدت مشكلة جديدة لكثير من المديرين، وهي الاتصالات! ومن العجيب أن الحاسب الشخصى الذي كان مفترضا فيه أن يدعم قدرات المديرين في مجال الاتصال قد أحدث بالفعل عائقا للاتصال من خلال إقامة «جزر» معزولة للبيانات والمعلومات لا يصل إليها إلا المستفيد منها، و يصعب نقلها للأخرين أو وصولهم إليها. فالمعلومات المخزنة في نظام أحد المديرين في فيلادلفيا تبقى بعيدة عن زميله في مينا بوليس (أو حتى عن زملائه العاملين في الأدوار السفلي من مبنى فرع الشركة نفسه).

أخذت التطورات الأخيرة التى تقوم بها شركات تطوير النظم الكبرى، مثل اى بى إم (IBM)، على عاتقها حل هذه المشكلة، عن طريق استحداث جيل جديد من البرامج الجاهزة للاتصالات اللاسلكية، تسمح بالاتصال المباشر بين أى عدد من الحاسبات الشخصية، وتورد مجلة وول ستريت أن هناك مجموعة كبيرة من البرامج الجاهزة للاتصالات اللاسلكية متوافرة الآن، تتبح تخزين البيانات في الحاسب المشخصى لاى بى إم (IBM)، وتسمح بنقلها إلى جهاز من نوع ابل ماكنتوش (Apple Makintoch)، حيث يمكن تحليلها ونقل نتائجها لجهاز وانق (Wang) لمعالجة الكلمات لتضمينها في تقرير واحد.

هذاك مشكلات عديدة يلزم حلها ومعادلات صعبة تواجه أولئك الذين يقومون بتركيب معدات الاتصال اللاسلكى تلك. وهنا يلزم الفصل في مسألة ما إذا كان سيتم ربط الحاسبات الشخصية عن طريق «طوق تسجيل عالى التردد في إرسال البيانات» أم عن طريق «طوق التسجيل الأساسي»، حيث تحدد هذه الأساليب التقنية كيفية تنقل المعلومات. فطوق التسجيل عالى التردد يسمح بانسياب إشارات عديدة بطريقة متوازية (مثل الطريق السريع المتعدد المسارات)، ولكنه يستخدم تقنية قديمة تتطلب طرق إرسال بطيئة وغير فعالة. على أن هذا الأسلوب من جهة ثانية يسمح بإضافة إشارات نقل البيانات المتوازية مثل الصوت أو الفيديو فما بعد. أما طوق التسجيل الأساسي فهو احدث واكثر فاعلية ولكنه لايسمح إلا لاشارة واحدة لنقل البيانات في وقت واحد (وأن كانت بسرعات عالية).

وقرار آخريت علق بانشاء شبكات اتصال لاسلكية بين الحاسبات الشخصية قديم قدم الاتصالات نفسها، يتمثل في أى الانماط تتبع في ربط الحاسبات المتعددة (يطلق إخصائيو العلومات على هذه المسألة مصطلح الهندسة اللاكمية «Topology». و يمثل أحد الاحتمالات، و يسمى أداة نقل العلومات (Bos)، جذع شجرة ضخمة، ترتب نقاط أو محطات فيها كفروع تمتد من ذلك الجذع، وهناك نظام بديل يسمى «الحلقة» حيث ترتب كل المحطات في شكل دائرى، و بديل ثالث يسمى «النجمة» يربط كل حاسب مباشرة مع الحاسبات الأخرى المرتبطة سشكة الاتصالات.

اخيرا هناك مسالة الوصول للمعلومات. ومن ضمن الحلول أن يتاح لكل فرد إمكانية غير محدودة للاتصال بكل الحاسبات المرتبطة بالنظام، وتثير هذه الطريقة مسالتين محيرتين:

أولاهما إمكانية حدوث تجاوز طاقة التحميل أو التخزين. فقد تحدث زيادة في طاقة تحميل الدارات وتعارض بين الاشارات وتصبح سرعة المعالجة بطيئة، إذا ما أتيح لكل فرد فرصة الدخول في النظام في أي وقت من الأوقات. وتتعلق ثانية المسالتين بالأمن حيث إن الشركة لا ترغب في أن يكون لكل مستخدمى النظام إمكانية الوصول لكل المعلومات. فقد أصبحت برامج الاتصالات اللاسلكية متوافرة بصورة تحدد أسبقيات الاتصال وتو فر ضمانات تكفل سرية ملفات المعلومات وحظر الحصول عليها إلا لفئة محددة.

توضع الحالة التى عرضناها في مقدمة هذا الفصل الدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال في مجال الادارة. ومن الواضع أن الاتصال ضروري في عسلية اتخاذ القرارات الفعالة؛ لأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات، والعنصر الاساسي في تشفيذها. فالاتصال في المنظمات، سواء أكان مكتوبا أو شفهيا، رسميا أو غير رسمي، موجه نحو الأهداف و يراد به ضمان الأداء في كل المستويات والذي يؤدي، بدوره، إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

	شكل ١٣ _ ١ غراض الاتصال		
مجال ائتركيز القطرى والبحث	الإمداف	التوجه	الوظيفة (القرصة)
الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الادوار.	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.	الشاعر	_الانفعال (العاطفة)
النفود والسلطة والمواكبة. التعزيز ونظرية التعزيز ونظرية التوقع، تعديل السلوك والتعلم.	الالتزام بالأهداف التنظيمية	التأثير	_الدافعية
اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات.	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.	ا تقنی	_ المعلومات
التصميم التنظيمي.	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية.	البنية	_الرقابة

"Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis", By William G. Scott and Terence R. Mitchell (Homewood, المعادة ا

بالاضافة إلى المهمة المتعلقة بالعلومات التى يؤديها الاتصال، يتعين على المديرين الاهتمام بالأسس والدلالات السلوكية لهذه العملية (الاتصال). وبما أن الاتصال شكل من أشكال السلوك، فانه يتأثر بنظامى الدافعية والادراك اللذين تم عرضهما في الفصلين الرابع والخامس. أخيرا، وكما لاحظنا قبل قليل، سيكون للطريقة التى ينظم و يوجه بها الاتصال أثرها على العلاقات بين الادارات وتوزيع السلطة في المنظمة.

لعل ما كتب حول الاتصال خلال الخمسين عاما الماضية يفوق ما كتب عن أي موضوع أخر في مجال السلوك التنظيمي، و بناء على ذلك، سنكتفى هنا بعرض ملخص لبعض أهم النتائج حول الاتصال والتي تمخضت عن البحث في مجال السلوك التنظيمي، سنقوم أولا بالنظر في الأغراض الرئيسية للاتصال، ثانيا سنقوم بدراسة نموذج للاتصال يتناول عملية الاتصال كتفاعل اجتماعي بين أعضاء المنظمة.

والحيرا، سنقوم بدراسة المشكلات الشائعة المرتبطة بالاتصال حتلك المشكلات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

وظائف الاتصال:

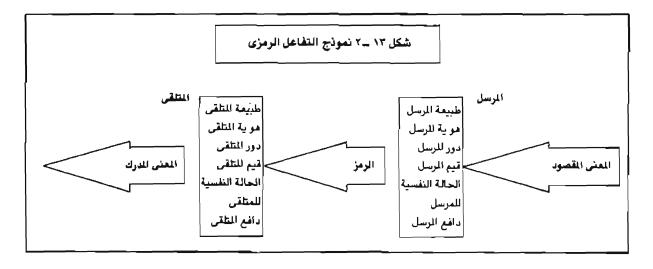
قام و يبليام سكوت وتيرنس متشيل (Scort and Mitchel) بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التى تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، وحددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال، وقاما بتصنيف نظام الاتصال بتفصيل أكثر عن طريق: توجه الاتصال، والأغراض التى يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التى ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال (يعرض شكل (۱۲ ـ ۱) نموذجا أساسيا للاتصال).

الجانب المعاطفي: تتكون شبكات الاتصال، عادة، من أفراد، و يدخل في أغلب ما يتبادله الناس و يتناقلون جوانب عاطفية. وقد أوضع نقاشنا حول دافعية العاملين في الفصلين الرابع والخامس، الحاجة إلى التفاعل اجتماعيا مع الآخرين كاحد عوامل الدافعية للعاملين. فالاتصال، سواء أكان رسميا أم غير رسمي، هو إحدى الوسائل الرئيسية لاشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال، التعبير عن حالات الشعور بالاحباط والرضا لبعضهم وللادارة. زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج النعموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد. فاذا كان هناك موظف غير راض عن راتبه، على سبيل المثال، فانه ينقل ذلك للأخرين بصورة غير رسمية؛ ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

الدافعية: تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة. وقد لاحظنا في الغصل الحادي عشر، مشلاء أن القيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين. فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين، اتصالا. وفي الواقع، فإن مبادىء نظرية التعزيز التي عرضت في الفصل الخامس تزداد رسوخا استنادا على أن للأفراد القدرة على تلقى واستيعاب للعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة والتصوفات التي يكافأ عليها بما يساعد في ترسيخ السلوك أو تغييره بصورة فعالة.

المسلومات: إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية التخذ القرارات. وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، فللاتصال في فذه الحالة _ توجه تقنى حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الافراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

الرقابة: أخيرا، هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية. وفي الواقع، تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم، واستخدام قنوات الاتصال الرسمية في للنظمة. وقد سبق أن ذكرنا في هذا الفصل أن مارش وسيمون (March and Simon) أشارا إلى أن المنظمات تتجه إلى تنميط عملية اتخاذ القرارات عن طريق المتخدام البرامج حيث إن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل للقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق قنوات الاتصال الرسمية. وعلى ذلك، تمثل قنوات الاتصال الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية. وعلى ذلك، تمثل قنوات الاتصال الرسمية الساسية للرقابة داخل المنظمات.



نماذج الاتصال:

_نموذج سلوكي للاتصال:

ضمن نماذج الاتصال المقترحة، هناك نموذج واحد يساعد أكثر من غيره في فهم الاتصال كنظام. وهو النموذج المستعد من مجال علم النفس الاجتماعي، ويظهر هذا النموذج الذي يطلق عليه مصطلح التفاعل الرمزي (Symbolic Interaction) في شكل (١٣ ـ ٢).

يعرف هذا النموذج الاتصال: بالنظام الذي ينقل به أحد الأفراد أو الجماعات معنى، أو مغزى معينا للأخرين. وثمة طريقة أخرى لتعريف الاتصال وهي: النظر إليه كطريقة أو نظام لنقل الموفة. فحينما يرغب أحد الأشخاص (الرسل) الاتصال بأخر أو أخرين (المتلقي)، فأن هناك معنى محددا مقصودا في ذهنه. على أن المرسل لا يستطيع أن ينقل الرسالة مباشرة إلى ذهن المتلقى، مثل التداعى، أو تطابق الخواطر (Telepathic Communication)، بل لا بد من اعتماد المرسل على استخدام شيء ما خارجه، أي رمز من الرموز لينقل المعنى. فالرمز شيء كائن بين الناس يمكن استخدامه في نقل الرسائل.

وقد كانت الرموز تسمى بالجانب الموضوعي أو الملموس للأفكار والمقاصد الذاتية أو الجوانب وتتخذ اشكالا مختلفة: اللغة: مكتوبة أو شفهية وتشكل أسلوبا رئيسيا لنقل الأفكار.

تعابير الوجه والجسم: يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما أن ينقلها للآخرين.

الملابس: يستخدم الزي الذي يرتديه الشرطي، مثلا، كرمز للسلطة.

تنفيم الصوت: يمكن أن يستخدم للتعبير عن الدهشة، أو الغضب، أو خبية الأمل، أو الخوف، بمعزل عما قيل بالفعل. الرموز الدينية: وتعطى فكرة عن المتقدات الدينية لشخص ما.

ومن الممكن استخدام أى شيء أو أى تصرف تقريبا كرمز في أى محاولة للاتصال بين الناس والجماعات والمنظمات. إذا كان الاتصال ناجحا، فيعنى ذلك التطابق الكامل بين المعنى للقصود والمعنى المدرك، أى أن المتلقى سيفسر استخدام الرموز بطريقة تتطابق مع ما يعنيه المرسل. ونادرا ما يكون الاتصال داخل المنظمات _ في الواقع _خاليا من العيوب بل إن هناك نسقين في عملية الاتصال يتدخلان بين شخص أو أكثر، مما يؤدى _ في أحيان كثيرة _ إلى التأثير في سلامة الاتصال وهما: استخدام الرموز (الترميز) بواسطة المرسل والتفسير الرمزي (فك الرموز) من قبل المتلقى، مما يؤدى إلى تنقية الارسال وتحديد الرسائل التي تم استقبالها بالفعل.

استخدام الرموز هو الخشاط الذي يقوم المرسل بموجبه بترجمة أفكاره إلى مجموعة من الرموز؛ لتنقل إلى المتلقى. وهذا النشاط غير بسيط كما يبدو، إذ أنه لا يتضمن استخدام الرموز التي تبث الرسالة فحسب، بل والرموز التي تؤسس الاطار الذي يتم من خلاله بث الرسالية أيضا. و يطلق خبراء علم النفس الاجتماعي على هذا الاطار مصطلح: النفس أو الذات (Scif)، وتتضمن هو ية المرسل، ودوره أو صفته التي يتحدث بها، وقيمه، والحالة النفسية التي يكون عليها عند إجراء الاتصال، والدافع للاتصال. ومن المكن أن يتم تفسير نفس الرمز بطرق مختلفة عن بعضها تماما اعتمادا على الاطار أو السياق الذي استخدم فيه.

التقفسير الرمزى؛ هو الطريقة التى يترجم بها المتلقى الرمز حسب تأويله أو على أساس الرسالة المستلمة. ومن جهة ثانية، لا يتم تفسير الرمز نفسه فحسب، بل والظروف المحيطة التى تم فيها بث الرسالة، وتعتبر ذات المتلقى هى الظروف أو الاطار الذى يتم تفسير الرسالة على أساسه، وكما همى الحال بالنسبة للمرسل، فأن شخصية المتلقى ووظيفته وقيمه وحالته النفسية ودوافعه تؤثر في حل الرموز المرسلة وتفسيرها، فالتفسير الرمزى باذن به عامل تصفية أخر للرسالة المرسلة.

تؤيد الأبحاث التى تمت في أوضاع إدارية حقيقية الافتراضات الأساسية لنظرية التفاعل الرمزى. ففي إحدى الدراسات التي تناولت ردود فعل المديرين تجاه رموز الاتصال الشفهي. أ مثلا، تم اكتشاف سبع خصائص للاتصال الشفهي هي: الشخص الذي يتم الاتصال به (الرؤساء، وأشخاص من خارج التنظيم، والزملاء، والنظراء، والمرؤوسون) والمبادرة (المبادرة الشخصية في مقابل المبادرة بالاتصال من قبل الأخرين)، ووسيلة الاتصال (المقابلة الشخصية المباشرة أو الهاتف)، والجدولة (محدد المواعيد أم يتم بصورة مفاجئة)، والمحتوى (معلومات، طلبات، قرارات)، وأمد الاتصال (قصير أم طويل)، وحجم الجماعة. ولكل جانب من جوانب الاتصال الشفهي قيم رمزية، ويؤثر في ردود أفعال المديرين بما في ذلك الأهمية التي يعلقونها بالاتصال، وفهمهم لمضمونه ودرجة الثقة فيه. *

وهناك عدد من النتائج التي يمكن استنباطها من النظر للا تصال كعملية تفاعل رمزي:

أولا سيمكن أن تؤدى عملية التصفية (الفلترة) ذات الاتجاهين إلى تشويه الاتصال.

شانيا، يجب أن يتم تحديد الاطار الذي يتم فيه الاتصال و يتفق عليه من قبل طرفى الاتصال قبل أن يجريا الاتصال بينهما. فعلى العاملينِ أن يقوموا مصدر الرسالة قبل الاستجابة لها، وإلا فانهم لم يستجيبوا لها أو يتأثروا بها. فقد اكتشف الباحثون ــمثلا ــأن نفس الرسالة قد تفسر بطرق مختلفة اعتمادا على مصدرها.\

والحيرا، ترى نظرية التفاعل الرمزى أنه لا بدللمرسل أن يأخذ المتلقى في الاعتبار إذا ما أريد مضاعفة فعالية الاتصال. و يتعين على المرسل أيضا أن يكون مناعلة النفسية وعليه إن يكون ذاتية تتفق أو المرسل أيضا أن يكون ملما ومطلعا، بقدر الامكان، على شخصية وقيم ودور ودوافع المتلقى وحالته النفسية وعليه إن يكون ذاتية تتفق أو تتمازج مع تلك التي للمتلقى.

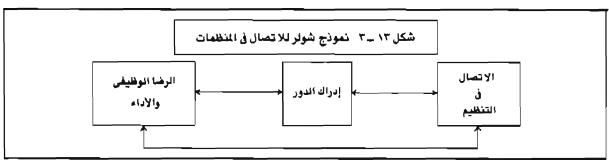
يؤكد بعض الباحثين بشدة على أن السياق هو أهم جانب من جوانب الاتصال التى تؤثر على ردود فعل المتلقى، و يشير أحد المنظرين إلى أن أغلب المديرين يفترضون أن سياق الاتصال يشبه القناة الواقية، على أن هذا الاعتقاد يقود المديرين للافتراض بأنهم يستطيعون الاتصال بجبهد يسير لا يذكر. وهذا الاعتقاد خاطىء و يمكن أن يؤدى إلى نتائج غير محمودة حيث يمكن أن يضاعف درجة الرضا الذاتى والشقة المفرطة بالاتصالات القائمة حاليا، كما يمكن أن يؤدى ذلك إلى تخصيص موارد محدودة جدا للاتصال من قبل المدير، أو يرفض المدير تعلم طريقة أفضل للاتصال. أخيرا من المكن أن يقود الاعتقاد بالتشبيه المجازى للاتصال بالقناة الواقية إلى أن تخصص المنظمات قدرا ضئيلا من الموارد والاهتمام بتحسين نظام الاتصال فيها.^

نماذج الاتصال في التنظيم:

لفكرة التبادل (المشار إليها بالأسهم في شكل (١٣ ـ٣)) بعض الدلالات الهامة المتعلقة بتأثير الاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النظمة على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالي:

اولا — لا يؤثر دور الشخص على تأويله للمعلومات المرسلة فقط (كما أشرنا لذلك سابقا)، بل و يمكن أن يتأثر الدور بالاتصال أيضا. ثانيا سيشير النموذج إلى أن مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأدائهم. واخيرا سيشير النموذج إلى أن مدركات الدور تتفاعل مع الرضا والأداء.

و يورد رو برت كيلر (Robert Keller) وو ينفورد هولاند (Winford Holland) دراسة حول أدوار الا تصال في المنظمات ذات دلالات بالنسبة المديرين. `` وقد توصلا إلى أن للقائمين بالا تصال وصانعى الأفكار الجديدة في منظمات البحث والتطوير خصائص فردية معينة و يلعبون أدوارا خاصة داخل منظماتهم. و يتميزون بالتوجه الابداعي والوضوح واحترام الذات ومستوى عال من التعليم ودرجة عالية من الاطلاع، وواجبات ذات طبيعة إشرافية والتمركز في شبكات الاتصال. ''



Randal S. Schuler: "A Role Perception: Translational Process Model for Organizational Communication – Outcome Relationships", Organizational Behavior and Human Performance, 1979, p. 270.

السلوك في المنظمات صور الفيديو

يتوقف نجاح أى منظمة في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والدينامية بشكل كبير، على قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة لاهتمامات وأراء الجمهور، ولكن كثيرا من المديرين، لسوء الحظ ليسوا متصلين جيدين، خاصة حينما يتطلب الأمر الحديث من خلال التلفزيون.

ليس بمستفرب أن يزدهر نشاط تدريب الديرين على الظهور على شاشات الفيديو. وقد نشأت ــ نتيجة لذلك ــ العديد من مؤسسات المسريب المستفرب أن يزدهر نشاط تدريب المستفرين ومدربين في مجال التلفزة على مستوى القطر كله. كما تتزايد أعداد المؤسسات المشاركة في هذا النشاط يوميا، مثل اكسون (Exxon)، وقريس (W. R. Grace)، وقلف (Gaulf)، وماكدونالد، ولوكهيد، وسيتى بانك، ووستنقهاوس، وبلورو يد، وبريستول مايرز، كدفعة أولى ليس هذا النوع من أنواع التدريب ضربا من العبث، إذ اتضح من استفتاء أجرته مؤسسة روبر (Roper) في عام ١٩٨١ أن ٢٤٪ من كل الأمريكيين يتلقون معلوماتهم من التلفزيون، وأهم من ذلك، أو الغالبية تقول إن التلفزيون هو وسيلة الإعلام التى يثقون في معلوماتها أكثر من غيرها.

يشتمل برنامج التدريب العادى على نشاط مكثف ليوم أو ليومين أو ثلاثة أيام كاملة يتضمن مقابلات المحاكاة (أو الاستجواب المحكم، كما يحلو للبعض تسميتها)، يتم تسجيلها على شريط فيديو لعرضها ومعرفة الأخطاء فيها فيما بعد. يقوم باجراء المقابلات أشخاص لهم إلمام تام بالشركة المعينة ونشاطاتها، مما يقرض على المدير ضرورة استعداده التام لهذه المقابلة، و يتم ملاحظة أسلوب حديث المدير ومظهره وحركاته من مشاهدة عرض الشريط فيما بعد.

ما هي عوامل الا تصال التلفزيوني الناجح؟

- الاستعداد: عود نفسك على مواجهة الأنوار الساطعة حتى لا تغمض عينيك أثناء المقابلة.
 - أدوات التجميل: تقبل استخدام أدوات التجميل (المكياج) لأنها تحسن مظهرك.
- الملبس: تجنب ارتداء الملابس ذات الألوان الناصعة الشديدة السواد أو الشديدة البياض. اللون البني والأزرق هما الأفضل.
- طريقة الجلوس: الأفضل أن تميل بجسمك إلى الأمام ويداك وذراعاك أعلى الخصر ويفضل وضعهما على المنضدة _ تجنب الايماء بصورة متكررة.
 - اتجاه النظر: ركز نظرك على من يجرى القابلة وليس على المشاهدين.
 - _ الاختصارات: تجنب الاختصارات، استخدم كلمات بسيطة ومباشرة.
- القيود الزمشية: لتكن إجاباتك قصيرة. قد تساعد الإجابات المسهبة في توضيع ما ترمى إليه ولكن في حالة تسجيل البرنامج على شريط فيديو فإن أغلب إجاباتك ستنتهى في غرفة المونتاج.
- إفراز العرق: تسبب لك الاضاءة الشديدة عرفا فلا تستخدم المنديل إذ أن استخدام المنديل يجعلك تبدر متضايفا. المسح حاجبيك
 بطرف إصبعك وجفف إصبعك بالمنديل بتحفظ دون أن يلاحظ ذلك أحد. هذه الطريقة تجعلك تبدو حسن الانتباء ومهتما أكثر.
- الاحساءات: استخدم الاحصاءات فقط في الحالات التي تدعم النقطة التي تطرحها. وتأكد من صحة الأرقام إذ يمكن أن يعرف الشخص الذي يجرى المقابلة أنك اخطأت إذا كان ملما بالموضوع.
- التكبر والعجرفة: لا تحاول معاملة مضيفك بعجرفة مهما كان الموقف. إنك تكتسب الكثير من أسلوبك الكيس اللطيف ومع ذلك
 تثبت من أنك تعرف أكثر ممن يجرى المقابلة.

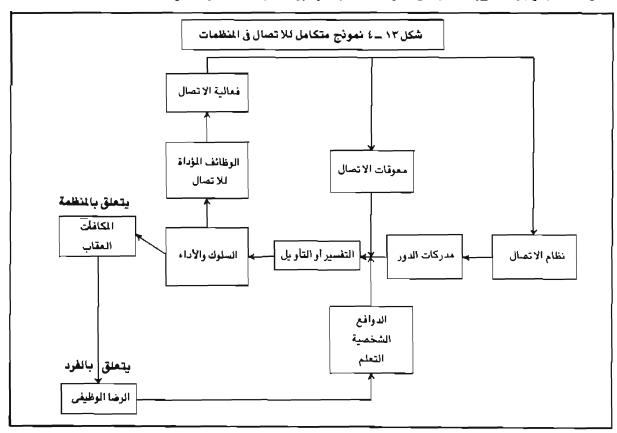
نموذج متكامل للاتصال في المنظمات:

تم تضمين وترتيب المعلومات والأبحاث التى أجريت حول الاتصال في المنظمات حتى الآن في نمونج متكامل للاتصال في المنظمات على النحو الوارد بشكل (١٢ هـ ٤). وهناك العديد من العوامل الواردة في النمونج تتطلب اهتماما خاصا. أولا: الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات. ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفهية، أو مكتوبة أو مرئية، أو مسموعة، الكترونية أو غير آلية، أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال. و يشير النموذج همن جهة ثانية إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال و بعض النتائج مثل السلوك والأداء. وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في وقع الاتصال على السلوك والأداء.

تشير الأبحاث والنماذج التى تم عرضها سابقا في هذا القصل إلى أن الخصائص الفردية ونظم الدافعية تلعب دورا رئيسيا في الاتصال، فمدركات الدور مثلا متؤثر في المعنى الذي يفهمه الشخص من رسالة معينة. زيادة على ذلك سنرى لاحقا كيف تقيد معوقات الاتصال، (مثل التحريف)، الرسالة المعينة وتؤثر في تفسيرها.

ولا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك والأداء، دون معرفة عملية الادراك التى يتلقى بموجبها الشخص الرسالة و يؤولها بطريقة مناسبة. وعلينا أن نتذكر ما جاء بالفصل الثالث من أن الادراك هو نوع من أنواع السلوك. وهو بهذه الصفة يتأثر بصور متميزة بالدوافع والشخصية والتجربة السابقة في التعلم. و يترتب على تباين الأفراد في هذه العوامل، اختلاف في التفسير، حتى لو كانت مدركات الدور ومعوقات الاتصال متماثلة.

للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المنظمة والفرد. فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المنظمة سيؤديان إلى تحقيق (أو الفشل في تحقيق). و يحدد مدى التطابق بين ما يعنيه الفشل في تحقيق) مهمة ما، يراد إنجازها (مثل: الانفعال، والدافعية، والمعلومات، والرقابة). و يحدد مدى التطابق بين ما يعنيه المدير، والمضمون المدرك للرسالة، درجة فعالية الاتصال التي تم تحقيقها. و يشير نموذجنا المتكامل إلى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال ومحاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه.



وللسلوك والأداء أيضا تأثيرهما على الفرد. حيث تتبع السلوك والأداء دائما _ نوعيات مختلفة من المكافأت والعقو بات. فالرضا استجابة فردية للمكافآت والعقو بات، وهذا وضع نفسى يتبع للفرد فرصة مراقبة مستوى المكافأة المترتبة على السلوك والأداء، وتؤثر على الخصائص النفسية مثل الدوافع والشخصية والتعلم، ونتيجة للرضا، يمكن أن تغير هذه العوامل والعمليات الفردية الطرق التي يفسر بها الأفراد الرسائل أو المعلومات المنقولة في المستقبل.

الحيرا، يؤكد نصوذ جنا المتكامل على ضرورة تكامل الخصائص الفردية والتنظيمية حتى يمكن فهم نظام الاتصال وأثره. فالاتصال عصلية فردية وتنظيمية على السواء، وتتأثر بالخصائص التنظيمية (مثل: معوقات الاتصال، والحوافز والعقوبات التنظيمية)، والخصائص الفردية (مثل: الرضا، والدوافع، والشخصية، والتعلم).

معوقات الاتصال الفعال:

قد يرسل أحد المشرفين مذكرة لأحد مرؤوسيه يهنئه فيها على إنجاز مهمة ما في الوقت المحدد للانجاز، و يعبر عن أمله في أن يكون أداؤه مستقبلا بهذا المستوى. قصد المشرف أن تكون هذه المذكرة مجرد تهنئة، تسلم الموظف المذكرة متذمرا، «هذا التصرف حقيق بالمشرفين. حينما تعمل بجد لتنجز مهمة في الوقت المحدد لها، فليس هناك غير إبلاغك أنهم يتوقعون منك نفس هذا المستوى من الأداء في كل الأوقات».

يمكن القول، عرفيا، وكرد فعل لهذا المثال «يعكس هذا الموقف فشلا في الاتصال». و بالرغم من أن أسباب اختلال الاتصال قد تبدو بسيطة، إلا أن الاختلال قد ينشأ في الواقع من أسباب معقدة، وتوضح دراسة نموذج التفاعل الرمزى في شكل (١٣ ــ٢) عددا من العوامل التي تؤدى إلى الاختلال في الاتصال وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

(١) التحريف في المعلومات المنقولة (٢) الإفراط في حجم المعلومات.

وسنتناول كلا من هاتين المشكلتين على التوال:

١ ـتحريف المعلومات: ـ

يشير النموذج المتكامل للاتصال إلى أن الاتصال عملية معقدة تتضمن من ناحية استخدام الرموز أو الترميز لنقل الرسالة، بالاضافة إلى تحديد محتوى الرسالة، وتفسير أو فك الرموز، لفهم الرسالة المستلمة من جهة أخرى. ومن المحتمل أن تحدث في كل مرحلة من مراحل هذا التفاعل هفوة ينشأ عنها خطأ في التفسير أو معان غير مقصودة.

وسنتناول هنا أربعة من هذه المعوقات:

1 _ خصائص المتلقى:

قد تكون الطريقة التى يستجيب بها الأشخاص المختلفون لنفس الرسالة متباينة تماما لأسباب أو دوافع شخصية مختلفة. فقد يؤدى المتعلم أو التجارب السابقة، كما رأينا في الفصل الثالث، إلى اكتساب عادات لتفسير أو تأويل الأشياء. و بناء على ذلك، يمكن أن يكون رد فعل شخصين نشأ في بيئتين مختلفتين _ مثلا _ مختلفا تماما لموضوع سياسي واحد. فالشخص الذي نشأ في بيئة تعطى قيمة كبيرة لأراء الشخصية السياسية البارزة قد يأخذ أراء الشخص المنتخب مأخذ الجد، فيما يتشكك الشخص الذي يتأثر بانتقاد السياسيين وعدم ثقته فيما يقولون فيسخر من نفس الأراء.

من الممكن أن تؤثر الدوافع والشخصية في فك رموز الرسالة أو تفسيرها، وهذا شكل من أشكال الادراك. فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل، قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه «شخص محبوب»و ينتظر ترقيته. أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم، و ينزع للتشاؤم، فقد يفسر نفس التعليق من الرئيس على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع أخر.

ب ـ الإدراك الانتقائي:

تلقى الرسالة ضرب من ضروب السلوك الادراكي. فالناس، بوجه عام، يتجهون إلى سماع جزء من الرسالة «وإهمال» المعلومات الأخرى لعدة أسباب، ويتمثل أحد أهم هذه الأسباب في الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي. لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، و يحدث الادراك الانتقائي حينما يقوم المتلقى بتقو يم قرينة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

يوحى التفسير الدقيق لنظرية التفاعل الرمزى، في الواقع، بأنه لا يمكن فك رموز أي رسالة قبل تفسير تلك العوامل القرينية. ويمثل موقع المرسمي في التنظيم أحد أبعاد دوره فيما تشمل رموز المركز المستخدمة من قبل المنظمة في تمييز الموقع الرسمي، حجم المكتب والمسميات أو الألعاب الرسمية، والمعدات الخاصة، والسكرتيرات. فمن المكن أن تحرف مثل هذه الرموز المعنى المقصود، أو مغزى رسالة من شخص في هذا الموقع (الوظيفة). كأن يقابل طلب عادى من مكتب عميد الكلية، مثلا، بشأن بعض المعلومات بشيء من الخوف، من قبل أحد الاساتذة لأن طلب المعلومات صادر، ببساطة، من عميد الكلية.

جـ الشكلات اللغوبية:

لقد أوردنا فيما سبق أن الاتصال يشمل استخدام الرموز وتفسيرها، وتتمثل إحدى المجموعات الرئيسية للرموز المستخدمة في الاتصال في الله في الاتصال في الله في الاتصال معانى مختلفة للأشخاص المختلفين.

وهناك نوعان من المشكلات اللغوية يحدان من فعالية الا تصال:

اولا، لبعض الكلمات والعبارات معان متعددة أو تجريدية بحيث تحتمل تفسيرات مختلفة. فقد يقول رئيس مجلس الادارة الجديد مخاطبا مجموعة مديرى الشركة بجدية «من الموضوعات الرئيسية في جدول أعمال، إشراك كل واحد منكم في إعادة توجيه الشركة لمسارات جديدة. إننا بحاجة إلى وضع أهداف جديدة، وعلينا أن ندرس الاختيارات المتوافرة لدينا». يحتمل أن يكون لهذا الحديث مضامين مختلفة لثلاثة من المديرين. فالكلمات المجردة، مثل إشراك، وإعادة توجيه، واتجاهات وأهداف وخيارات، تحتمل تفسيرات مختلفة. فقد يفسر أحد المديرين المتشككيين مثلا، «الاشتراك في إعادة توجيه المؤسسة» بأنه استراتيجية للاشراف المحكم الذي قد يحد من حرية التصرف التي يتمتع بها الآن. وبالمقابل، قد يفسر المدير المتفائل نفس العبارة على أساس أنها تعنى التوسع في الواجبات لتشمل مجالات أخرى لا يملك حاليا حرية التصرف فيها.

تنفشا المشكلة اللغوية الثانية، عندما يكون للمجموعات المختلفة لغة فنية أو اصطلاحية خاصة بها، فقد يذهل المرضى حينما يرون الطبيب مبتسما وهو يبلغهم بأن نتائج الفحص (مثل تحليل السرطان) كانت سلبية. ففى هذه الحالة تشير كلمة «سلبي» إلى أن الفحص يكشف عن عدم وجود سرطان (وهذا يعنى بالنسبة للمريض نتيجة إيجابية). وكمثال أخر لذلك قد يحتار الشخص العادى بما يعنيه العنوان التالى: «التطبيق الأولى لأدوات قياس مجموعة سلوكية معينة لتقدير درجات النزوع نحو المخاطرة» حتى يتم تفسير ذلك بأنه يشير إلى تصميم استبيان لقياس مدى تقبل الشخص للمخاطرة.

د ـ ضغوطالوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد _ودائما يؤدى ضيق الوقت إلى تحريف في المعلومات المتبادلة، و يعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية، فقد يقرر طبيب في أحد المستشفيات، مثلا، إعطاء المريض دواء معينا، وحيث إن الطبيب قد تأخر ساعة بعد انقضاء ساعات الدوام، فقد وجه المرضة شفو يا بحقن المريض بدلا من كتابة هذا التوجيه في أمر رسمى، وبذلك تكون متطلبات الموقف الأنية قد استوفيت إلا أن هناك بعض النتائج غير المقصودة التي قد تترتب على هذا التصوف:

أولا ــلا أحد سوى الطبيب والممرضة والمريض متأكد تماما من أن الدواء المطلوب قد تم إعطاؤه، ولم تصل هذه المعلومات إلى مكتب المحاسبة الذى لم يقم بمطالبة المريض مقابل الخدمة التى تلقاها (مما يزيد من تكاليف التشغيل للمستوصف). والأخطر من ذلك هو أن الجرعة التى أعطيت للمريض لم تظهر في سجله ولم يتم تضمينها بسالتال في السجل الطبي التاريخي للمريض. فاذا كان هناك احتمال بأن يكون هذا الدواء خطيراً إذا تم تناوله مع أدوية أخرى، أوله أثار جانبية محتملة، فإن حياة هذا المريض تكون عرضة للخطر.

السلوك في المنظمات كارثة مصنع يونيون كار بايد في بو بال

واجهت شركة يونيون كاربايد في يوم الاثنين الثالث من ديسمبر عام ١٩٨٤ كارثة لم تتعرض لها إلا مؤسسات قليلة جدا، فقد وصلت إلى إدوارد فان دن انبيل، مدير الملاقات العامة بالشركة، أول تقارير عن تسرب غاز في أحد مصانع الشركة لانتاج المبيدات في بو بال بالهند قبل الساعة الرابعة والنصف صباحا بقليل، وتوفى نتيجة للحادث مائتا شخص حسب التقديرات، وارتفع العدد إلى ثلاثمائة خلال الفترة التي ارتدى فيها فان انبيل ملابسه و وصل إلى المقر الرئيسي للشركة، وقد أفادت التقديرات النهائية وفاة أكثر من ألفي شخص مما جعل كارثة بوبال أسوأ كارثة في تاريخ الصناعة.

واجه مديرو شركة يونيون كاربايد خلال الساعات والأيام الأولى للكارثة قرارات صعبة وعاجلة أثقلت كالملهم في مجال الاتصال فيما بينهم، إذ كان يتعين عليهم اتخاذ قرارات حول كيفية تقديم العرن للضحايا وأسرهم. وحول ضمان عدم تكرار ما حدث في بوبال في مصانع أخرى، وحول كيفية رفع الروح المعنوية للعاملين في الشركة، وكيفية اقناع المستثمرين بامكانية الشركة لتجاوز هذه المحنة دوليا، وكيفية حماية الشركة أمام المطالبات القانونية التي تواجهها في الوقت الحاضر.

تتمثل إحدى المشكلات الرئيسية التى تواجه المنولين في شركة يونيون كاربايد في أن لكل قرار من هذه القرارات تأثيراته على الجمهور. فقد احتشد أكثر من مائة مراسل صحفى بغندق هيلتون دانبيرى بولاية كوناتيكت (بجوار المقر الرئيسي للشركة)، وطرحوا أسئلة صعبة، فيما واجهت المسئولين الذين يقومون بالاجابة على الاسئلة مشكلتان:

أولا ــكانت الحقائق المتوافرة عن الحادثة قليلة جدا، مع صعوبة الحصول على أي معلومات إضافية. فللشوكة خطان هاتغيان فقط في مصنع بوبال فيما تم اعتقال المشرفين على المصنع هناك.

ثانيا دأن المعلومات التي وصلت مروعة ويصعب تصديقها.

بدأ المستولون في يونيون كاربايد التحرك بسرعة في ذلك الصباح من يوم ٢ ديسمبر حيث تجمع عند الساعة السادسة صباح ذلك اليوم و بعد مرور ساعتين فقط قبل أن تتم الاجابة عن أسئلة أول مراسل صحفى، تجمع كل من وليم لوتزرئيس الفرع المسئول عن مصنع بوبال، وروبرت اولد فورد رئيس قسم المنتجات الزراعية بالشركة، وفان دن انيل، وجاكسون براونق مدير إدارة الصحة والسلامة والبيئة _ تجمعوا في قاعة الاجتماعات بالقر الرئيسي للشركة، وبالرغم من أنهم مالوا إلى إغفال التقارير المتوافرة حول الوفيات والاصابات إلا أنهم قرروا اتخاذ إجراءات عاجلة وملموسة.

أولا _ قامواً بارسال معدات ولوازم طبية وأطباء لهم الخبرة في مجال الغازات السامة إلى بو بال.

ثانيا سمافر وارن اندرسون مدير شركة كار بايد إلى بوبال بطائرة نفاثة خاصة بالشركة، إلا أن هذا الاجراء عاد بنتائج عكسية، حيث قامت سلطات ولاية مادهيا برادش بسجن اندرسون حال وصوله إلى بوبال، ثم أرسل فيما بعد إلى نيودلهى حيث طلب منه مفادرة البلاد لمسلحته الشخصية.

ثالثا ــارقفت الشركة إنتاج البيد الذى تسرب في مصانعها الأخرى وأرسلت فنيين للتأكد من عدم وقوع مثل هذا الحادث ثانية. وإبها ــأصدرت الشركة بيانات صحفية تؤكد فيها للأوساط المالية قرة الشركة الاقتصادية. وقد علقت مجلة فورشن على ذلك بقولها: «بالرغم من المحية هذا الاجراء إلا أنه قد ترتبت عليه أثار جانبية جعلت الشركة تبدو أنها تهتم بموقفها أكثر من أنها قد شاركت وجدانيا من أصيبوا من جراء هذا الحادث». أخيراء أعد رئيس الشركة شريط فيديو خاطب فيه موظفى شركة يونيون كار بايد في جميع أنحاء العالم يطمئنهم فيه عن قوة الشركة وصعودها.

٢ ـ تضخم المعلومات:

تمثل ثانى المعوقات الرئيسية للاتصال في الافراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات انهم غارقون في المعلومات، فان العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدى مطلقا، وقد ذكر أحد المديرين في قسم التركيب في شركة كبرى لأعمال الحديد لأحد المؤلفين أنه كان يتسلم سجلا مطبوعا من الحاسب الألى يبلغ ستمائة صفحة يوميا، يعطى بالتقصيل مخرجات كل خط من خطوط الانتاج، وموقع المواد المختلفة والمؤشرات الأخرى لعملية الانتاج، وذكر أن تبسيط هذه المعلومات لكى تصبح قابلة للتخزين تكدس فيها هذه السجلات لكى تصبح قابلة للتخزين تكدس فيها هذه السجلات وتعاقد مع شركة نقل القمامة للتخلص منها مرة كل شهر دون أن يقرأها.

تحسين الاتصالات التنظيمية:

يطرح نموذجنا المتكامل للاتصال بعض الوسائل التى يمكن أن يستخدمها المديرون في تخفيف تأثير عدد من معوقات الاتصال، حيث يمكن تحسين مستوى الاتصال بطريقتين شاملتين: أولا: يمكن للعدير أن ينمى مهارته في استخدام الرموز _ أي عملية الترميز، و يعنى ذلك الاهتمام بقدر الامكان باختيار الرموز، وتحديد القرينة أو المحيط الذي تبث من خلاله الرسالة. علاوة على ذلك، يتعين على الرسل أن ياخذ مستمعيه في الحسبان عند ترميز الرسالة. لذلك يجب أن يضع المدير نفسه في مكان المتلقى، و يحاول أن يحيط مسبقا بالعوامل الشخصية والموقفية التي ستؤثر على تفسير الرموز أو فك رموز الرسالة. وقد جاء في تعليق حول الاتصال: «عليهم _ أي المديرين _ ألا يسعوا جاهدين لافهام غيرهم ما يعنون فقط بل عليهم أن يعرفوا (هم) أيضا ما يعنون. ٢٠

وهناك عدد من الوسائل التي تستخدم عادة بواسطة المديرين لتحقيق تلك الغايات:

المتابعة والتفنية المرتدة: تتطلب عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلائها من التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة بالفعل، فيما تجعل التغذية المرتدة من الاتصال عملية ذات اتجاهين، ففي المواقف التي تتم فيها المقابلة المباشرة بين المرسل والمتلقى، يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه، والعلامات الأخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالية، وغالبا ما يكون من الضروري في هذه الحالة أن يلتمس المرسل استفسارات من المتلقى. أما في حالة الاتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب المرسل صيغة معينة و وقتا محددا للاستجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة.

قنوات الاتصال المتوازية والتكرار: من المبادىء الأساسية لتنقية الاتصال توفير قنوات اتصال متوازية تدعم بعضها بعضا كأن يتبع الطلب الشفهى بمذكرة مكتوبة. و بهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على انتباه المتلقى (عن طريق المعلومات شفاهة ومباشرة وجها لوجه)، ومن وجود شيء مكتوب (الذكرة) يمكن الرجوع إليه في حالة نسيان التفاصيل.

التوقيت: ذكرنا من قبل أن تفاعل الناس مع الرسائل وتنقيحها يرتبط بتوقيتها. فقد يهمل أحد المديرين مذكرة ما، أو طلبا، بسبب وجود مشكلات أخرى أكثر إلحاحا في نفس الوقت. و يمكن للادارة أن تتخذ إجراءين لضمان عدم إعاقة التوقيت لسلامة استقبال المعلومات المرسلة: اولهما قد يكون للادارة الرغبة في توحيد نمط توقيت رسائل معينة. فاذا تم، مثلا، تحديد يوم الثلاثاء الثاني من كل شهر موعدا لترزيع تقرير معين لهم قهناك ضمان لاهتمام الناس به لأنهم يتوقعون استلامه في ذلك الوقت

شائيا _تقوم كثير من المنظمات بتحديد فترات انحسار أو توقف، أي تلك الفترات التي تخلو من ضغط العمل، لارسال أي معلومات وأفكار وتعليمات للموظفين، مما يكفل الانتباء الكامل لمتلقى هذه المعلومات.

الاهتمام باللغة: يحدث في كثير من الأحيان ألا يعير الشخص اهتماما كبيرا لاختيار الأسلوب والمستوى المناسبين من اللغة عندما يكتب لشخص آخر. وعادة ما يحاول الطلاب فهم ما يعنيه الأستاذ بتدوين معلومات موجزة من المحاضرة. وبالمقابل تسبب اللغة المبهرجة التي يستخدمها المسؤولون الحكوميون، في كثير من الأحيان، خلطا للجمهور، فالاعتبار الأول، إذن، هو أن يأخذ الشخص من يتلقون منه في الحسبان عند اختيار أسلوب المخاطبة. فالاستخدام الأمثل للغة يتوقف على مدى تكييف الرسالة لظروف ومستوى المتلقى بحيث يتطابق المصود مع ما يتم تلقيه من الرسائل.

نقل المعلومات ومراكز المعلومات؛ هناك شبكات للاتصال غير الرسمى، تتزامن مع قنوات الاتصال الرسمية، تعرف عموما بوسائل نقل المعلومات غير الرسمية (Grapevines)، وهى سمة حقيقية معروفة فى كل المنظمات. ولا تقوم هذه الوسائل بوظائف إعلامية فقط بل تؤدى مهام تتعلق بالدافعية أيضا إذ أنها عامل تدعيم فعال لعدد من حاجات العاملين (بالمنظمة).

من الممكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمية (Grapevines) مصدرا هاما للمعلومات ونقلها بين الادارة والعاملين: أولا تتميز هذه الاتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات أكثر من قنوات الاتصال الرسمية. ثانيا، تتميز هذه الوسيلة بأنها اكثر مرونة، وتمتد لعدد أكبر من الناس على أساس اللقاء المباشر (وجها لوجه). ولذلك فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتدة. وعادة ما يجمع المتخصصون في مجال الاتصال بين القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصال. و بناء على ذلك يستطبع المدير تعزيز المعلومات التي يتلقاها عن طريق القنوات الرسمية بالتحدث بصورة غير رسمية مع مرؤوسيه الكبار. وكما يمكن للمدير تعزيز واستيضاح بعض الجوانب المتعلقة بأمر رسمي مكتوب بحديث ودي مع المرؤوسين، بطريقة مغايرة لسابقتها.

بالرغم من الدقة التى قد تتميز بها الاتصالات الشخصية في نقل المعلومات (يقدر أحد المصادر أن نسبة صحة المعلومات في الاتصالات الشخصية تد تقوض الانسياب الفعال الشخصية تصل إلى ٧٧٥)، إلا أن المعلومات المضللة والاشاعات التى تنقل عن طريق الاتصالات الشخصية قد تقوض الانسياب الفعال للمعلومات في المنظمات ٢٠ ولتصحيح مثل هذه التحريفات، قامت العديد من المنظمات بتكوين مجموعات لمراجعة المعلومات، أو مراكز الممعلومات، بغرض توفير معلومات مباشرة، ويؤمل ألا تكون متحيزة، حول الأداء في بعض المجالات ذات الأهمية القصوى لعمليات المنظمة بصورة المتحقيق هذا الهدف، تتجاوز هذه المجموعات مصادر السلطة الرسمية وتقوم بمراجعة أي عملية من عمليات المنظمة بصورة رسمية.

هبدأ الاستثناء والحاجة للمعرفة: لمعالجة مشكلة التضخم في المعلومات بفعالية، تحاول الكثير من المنظمات وضع أسس لتقييد نطاق المعلومات. وتطبق كثير من الشركات مثلا مدرسدا الاستثناء» في قنوات الاتصال الذي ينطوي على أن يتم نقل المعلومات إلى أعلى فقط في حالة الانحرافات غير العادية، عن الأوامر والخطط والسياسات. وبناء على ذلك، تتلقى المستويات الادارية العليا فقط تلك المعلومات التي تتطلب المتمامها.

تدخل في نظام نقل المعلومات من أعلى إلى أسغل قاعدة شبيهة بقاعدة الاستثناء وهى أن ينتقى المديرون المعلومات بحيث يبثونها على أساس «المحاجة للمعرفة». و بهذه الطريقة، يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بمهامهم فقط و يتوقف نجاح هاتين القاعدتين جزئيا، على الأقل، على نوع المنظمة التي تؤدى المهام في إطارها. فهما أكثر فاعلية في المنظمات المهيكلة النمطية حيث تتصف المهام بالبساطة والتكرارية نسبيا، فيما يتطلب الاتصال في المنظمات الأقل تمسكا بالشكليات والتي يتصف العمل فيها بالشعقيد والطبيعة المتغيرة، أن يكون مفتوحا وغير مقيد بقدر الامكان، و بناء على ذلك، يمكن أن تحد قاعدة الاستثناء، وقاعدة المعرفة من فعالية مثل هذه المنظمات.

العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: حالة خاصة ف الاتصال

ليست هناك عالاقة ذات أهمية لفعالية الأداء في المنظمات مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ويتوقف سلوك وأداء الأفراد والجماعات وكل المنظمات بشكل أساسي على مدى نجاح الطريقة التي توجهها الأطراف الآتية علاقاتهم المتفاعلة:

الرئيس ونائب الرئيس، ونائب الرئيس ومدير الفرع، ومدير الفرع ورئيس القسم، ورئيس القسم ومشرف المستوى الأول، ومشرف المستوى الأول والعامل. وقد توصل عرض لأحد البحوث التجريبية الرئيسية حول الاتصال بين الرئيس والمرؤوس إلى أن الاتصال عامل رئيسي لمدى نجاحهما في توجيه علاقتهما لتحقيق أهداف الوحدة والأهداف التنظيمية. ١٩٠

تعرض البحث، خلال العشرين سنة الماضية، إلى دراسة أنماط التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، والانفتاح في نظام الاتصال، وانحراف الاتصال إلى أعلى، والتباين اللغوى في المعلومات (أي الفجوة القائمة بين الرئيس والمرؤوس حول بعض المسائل)، والخصائص الشخصية لناقل المعلومات الفعال وغير الفعال، ودور التغذية المرتدة، والخصائص التنظيمية التي تؤثر على الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

شكل ١٣ _ ٥ تاثير السلطة والمركز والثقة والتباين اللغوى في الاتصال بين الرئيس والمرؤوس المتاثير على الاتصال التاثير على الاتصال التاثير على الاتصال على ورضا المرظف على الاتصال السلطة والمركز على الاتصال بين المرئيس والمرؤوس، والثقة. المتال التصال بين الرئيس والمرؤوس، والثقة. علاقة معتدلة بين انفتاح نظام الاتصال وفعالية الاتصال. التباين في اللغة على علاقة منحنية الخطين مع فعالية الاتصال.

توصلت دراسة فريدريك جابلن (Fredrick Jablin) لهذا البحث إلى أن هناك ثلاثة عوامل عامة لها تأثير ظاهر على نجاح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس. ١٠

و يعرض شكل (١٣ ـ٥)، في إيجاز، تحليل جابلن بايراد تأثير كل عامل على الاتصال.

القوة والمركسز: البقوة، كما ورد سابقاء هي التأثير على أفعال الآخرين. وتتمثل النتيجة الرئيسية لأعمال البحث في هذا المجال في أن المرؤوسين الذين يحسون أن لرئيسهم تأثيرا على رؤسائه أكثر رضا وتفاعلا وثقة برئيسهم. ١٧

الثقة: تشمل الثقة، (ولا تقتصر على)، الاعتقاد بامكانية الاعتماد على الرؤساء وأنهم ينفذون ما يعدون به. فالثقة عامل وسيط في المعالقة بين المعالمة الاتصال وسيط في المعالمة بين المعالمة الاتصال والمرؤوس. الاتصال والمرؤوس. المعالمة الاتصال الرئيس والمرؤوس. المعالمة الرئيس والمرؤوس. المعالمة الرئيس والمرؤوس. المعالمة الرئيس والمرؤوس. المعالمة المعال

التجاين اللغوى في المعلومات: يشير التباين اللغوى في المعلومات، كما ورد سابقا، إلى التفاوت بين الرئيس والمرؤوس في المعلومات والفهم حول مسائل معينة. ويبدو من المعقول، للوهلة الأولى، أن نتوقع أنه كلما قلت درجة التفاوت، أصبح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس أكثر فاعلية، إلا أن جابلن يورد شاهدا يشير إلى أن من المكن أن يكون الاختلاف اللغوى ميزة إيجابية في واقع الأمرا فيما يؤدى اتساع الفجوة في اللغة إلى تحريف المعلومات و يجعل الاتصال أقل فاعلية في ذات الوقت. وبناء على ذلك، تشير شواهد البحث، حتى الآن، إلى أنه من المفيد بالنسبة للرئيس، من الناحية العملية، أن تكون بينه و بين مرؤوسيه مسافة فيما يتعلق بالعلومات وتفسير المسائل التي تتعلق بهم جميعا.

موجسر للمسدير:

- ١ ــ الاتصال نظام لنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. فالاتصال، إذن، ضرورى للأداء على جميع المستويات: الفردى والجماعى والتنظيمي.
 - ٢ _ يؤدى الاتصال أربع مهام، على الأقل، في المنظمات: الانفعالات والدافعية ومهام إعلامية ورقابية.
- ٣ ـ تم تطوير عدد من النماذج للاتصال: يركز نموذج التفاعل الرمزى على التفاعل الاجتماعي النفسي بين المرسل والمتلقي فيما يؤكد
 نموذجنا المتكامل للاتصال ضرورة النظر في العوامل التنظيمية والفردية التي تؤثر على الاتصال و بالتالي على السلوك والأداء.
 - ٤ _ تشمل عوائق الاتصال الفعال نشويه أو تحريف المعلومات، وتضخمها.
 - ٥ _ ينتج التحريف في المعلومات عن خصائص المتلقى والمدركات الانتقائية والمشكلات اللغوبية وضيق الوقت.
- ٦ ــ هناك عدة أساليب تم إحداثها بغرض تحسين مستوى الاتصال والتغلب على معوقاته تشمل المتابعة، والتغذية المرتدة، واستخدام قنوات الاتصال المتوازية، والتوقيت المناسب والاهتمام باللغة، وإنشاء مراكز لنقل المعلومات، واستخدام قاعدتى الاستثناء والحاجة للمعرفة.
- ٧ ــ للملاقة بين الرئيس والمرؤوس أهمية خاصة بالنسبة للمديرين الممارسين. و يشير البحث الذي تم خلال العشرين سنة الماضية إلى
 أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على مدى نجاح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وهي: نفوذ ومركز الرئيس بالنسبة للمرؤوس، والثقة بين
 الاثنين، والتباين اللغوى في المعلومات.

استلة للمراجعة:

- ١ ما هـ المشكلات التي يحتمل أن تصادفك عند البدء في استخدام الحاسبات الصغيرة بالنسبة للمديرين؟ وما هي القرارات المطلوب اتخاذها في ربط هذه الحاسبات مع بعضها في شبكة للاتصالات؟
 - ٣ _ ما هو الدور الذي بلعبه الاتصال في المنظمات؟
 - ٣ ـ ما هي الوظائف أو المهام التي يمكن أن يقوم بها الاتصال؟
 - ٤ _ اشرح النماذج السلوكية للا تصال. ماذا تقول به هذه النماذج فيما يتعلق بتأثيرات الاتصال؟
 - ه ... ناقش كيف يساعد تكامل العوامل التنظيمية والفردية في شرح نظام الاتصال.
 - ٦ _ اذكر معوقات الاتصال الفعال الأكثر شيوعا، وكيف تنشا؟
 - ٧ _ صف وناقش الخطوات التي يمكن أن يتبعها المديرون في التخلص من المصادر الرئيسية لمشكلات الاتصال.
 - $\Lambda = 1$ هـ العوامل الرئيسية التي تؤثر في الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين؟

حالة دراسية للتحليل ما مدى انفتاح الشركات على وسائل الإعلام

يتباين مدى استعداد الشركات للتحدث مع مراسلى الصحف والمجلات والتلفزيون حول نشاطاتها قليلا، و يحتج بعضها حينما يعتقدون أن وسائل الاعالام قد ظلمتهم في أحاديثها أو مقالاتها. فقد قطعت شركة موبيل، على سبيل المثال، علاقاتها مع مجلة و ول ستريت عندما اختلفت معها حول بعض الأخبار المتعلقة بالشركة، ونجح بكتل (Bechet) في إقناع محطة أى بى سى (ABC) لعرض برنامج يصحح فيه معلومات وردت في برنامج * ٢٠/٢، في وقت سابق، حول الشركة. كما قامت شركة الطاقة بالينوى بتوزيع شريط يحتوى على مقابلة كاملة توضح فيها كيف أثرت إعادة صياغة حديث لأحد مديريها في مضمون ذلك الحديث.

تورد مجلة فورشن (Fortune) أن الشركات تتباين تباينا كبيرا من حيث السياسات التى تتبعها فيما يتعلق بالا تصال. ففي أحد الأطراف نجد شركة فورشن (Fortune) لا ترد إطلاقا على المحادثات التي ترد إليها من وسائل الإعلام، وتمتنع شركة تكساس للمعدات (Texas Instruments) عن الرد على محادثة من وسائل الاعلام أيضاء فيما تتحفظ شركة أي بس إم (IBM) في تعاملها مع وسائل الاعلام، ويتسم مديروها بالحذر حينما يدلون بتصريحات صحفية أو إعلامية. أما شركة شلومبيرجر فان الموظفين المصرح لهم بالحديث لوسائل الاعلام باسم الشركة لا يتعدون ثلاثة فقط من بين ٨٠ ألف موظف يعملون بها.

في الطرف الأخر نجد شركات تتخذ مواقف فعالة وإيجابية تجاه وسائل الاعلام مثل البنك المركزي الأمريكي حيث يصف نائب الرئيس للا تصال فيه، السيد رونالد رودي (Ronald Rhoady) الصحافة بأنها «من أهم الجهات التي يتعين علينا التعامل معها وهي في نفس درجة الهـمية رأس المال، والقوى العاملة، بالنسبة لكبار الديرين». وتتيع المواقف الايجابية والفعالة التي يتخذها بنك أمريكا تجاه الصحافة فرصة تخفيف أثر الأخبار السيئة حينها يقدم البنك على إجراءات غير مستحسنة من قبل الجمهور. فقد توصل البنك مثلا، إلى الاتفاق مع مراقبة النقد ولي المحافة في ما منافقة في عام ١٩٨٤، على زيادة نسبة الأصول الثابتة في رأسماله. و بدلا من أن يرسل المعلومات إلى لجنة النقد والسندات، و يترك للصحافة مهمة البحث عن الأخبار، قام البنك باصدار نشرة صحفية يوضح فيها موقف البنك.

اتبعت شركة جونسون وجونسون نفس الأسلوب في احتواء حائثة مات فيها عدة أشخاص بعد تناولهم لكبسولات تايلينول ملوثة بمائة سامة في منطقة شيكاغو حيث أرسل موظفو الاعلام بالشركة من مقر الشركة في برونزو يك بولاية نيوجيرسي إلى شيكاغو، وفورت واشنطن بولاية بنسلفانيا حيث يصنع التايلينول. وتعت الاجابة على أكثر من ٢٥٠٠ مخابرة على مدى عدة أشهر. كما ظهر جيمس بيرك، المدير المتنفيذي للشركة، في برنامجي دوناهو (Donabus) و ٢٠ دقيقة (minues). وتعلق مجلة فورتشن بأن هذه الاستراتيجية قد نجحت لأن حصة الشركة في السوق قد ارتفعت إلى ٢٥٪ من مجموع ١,١ بليون دولار قبل الحادث مقارنة بنسبة ٢٣٪ من مجموع ١,٢ بليون دولار قبل وقوع الحادث.

اسئلة إرشادية:

- ١ _ ما هي وظائف الاتصال التي تخدمها استراتيجية بنك أمريكا؟
- ٢ ــ ما هي وظائف الا تصال التي تخدمها استراتيجية شركة جونسون اند جونسون؟
 - ٣ ـ هل ترى أن لأسلوب شركتي تكساس للمعدات وارماداهيس أي مزايا؟
 - ٤ ـ هل هناك أي عيوب لاستراتيجيتهما في مجال الاتصال؟

Walter Guzzardi, Jr. "How Much Should Companies Talk?", Fortune, March 4,1985, pp. 64-68.

المدرة

Notes:

- 1. Adapted from Dennis Kneale, "Networks Connecting Diverse Computers Are Expected to Undergo Rapid Growth", Wall Street Journal, August 31, 1984, p. 1.
- 2. Ibid.
- 3. William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1976), Chap. 9.
- 4. See, for example, William Whitely, "An Exploratory Study of Managers' Reactions to Properties of Verbal Communication", Personnel Psychology, 1984, pp. 41–57; Donald C. Hambrick and Phyllis Mason, "Upper Echolons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", Academy of Management Review, 1984, pp. 193–206.
- 5. Ibid.
- 6. Charles A. O'Reilly and Karlene Roberts, "Information Filtration in Organizations", **Organizational Behavior** and Human Performance, 1974, pp. 253–65.
- M. Reddy, "The Conduit Metaphor: A Case of Frame Conflict in our Language About Language", in A. Ortany (ed.), Metaphor and Thought (Cambridge: Cambridge University Press, 1979), pp. 284–324; Stephen R. Axley, "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor", Academy of Management Review, 1984, pp. 428–37.
- 8. Ibid.
- 9. Randall S. Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationship", Organizational Behavior and Human Performance, 1979, pp. 268-91.
- 10. Robert T. Keller and Winford E. Holland, "Communications and Innovators in Research and Development Organizations", Academy of Management Journal, 1983, pp. 742–49.
- 11. Ibid.
- 12. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., Organizations (Dallas: Business Publications, 1982), p. 549.
- 13. Keith H. Davis, Human Behavior at Work (New York: McGraw-Hill, 1972).
- 14. Leonard R. Sayles, Managerial Behavior at Work (New York: McGraw-Hill, 1972).
- 15. Fredric M. Jablin, "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", Psychological Bulletin, 1979, pp. 1201–22.
- 16. Jablin, "Superior-Subordinate Communication".
- 17. Jablin, "Superior-Subordinate Communication"; R. L. House, A. C. Filley, and D. W. Guarjarti, "Leadership Style, Hierarchical Influence, and the Satisfaction of Subordinate Role Expectations: A Test of Likert's Influence Propositions", Journal of Applied Psychology, 1971, pp. 422–32; K. H. Roberts and C. A. O'Reilly, "Failures in Upward Communication: Three Possible Culprits", Academy of Management Journal, 1974, pp. 205–15.
- 18. Jablin, "Superior-Subordinate Communication".
- 19. Jablin, "Superior-Subordinate Communication"; L. Sussman. "Communication in Organizational Hierarchies: The Fallacy of Perceptual Congruence". Western Speech Communication, 1975, pp. 191–99.

Additional References:

CREW, JAMES C. "Age Stereotypes as a Function of Race". Academy of Management Journal, 1984, pp. 431–35. DIPBOYE, R. L. "Some Neglected Variables in Research on Discrimination". Academy of Management Review, 1985, pp. 116–27.

GREENBAUM, H. H. "The Audit of Organizational Communication". Academy of Management Journal, 1970, pp. 139–54.

LEVEL, DALE, JR. "Communication Effectiveness: Method and Situation". Journal of Business Communication, Fall 1972, pp. 19–25.

LORENZO, ROBERT V. "Effects of Assessorship on Managers' Proficiency in Acquiring, Evaluating, and Communicating Information About People", Personnel Psychology, 1984, pp. 617–34.

MEARS, P. "Structuring Communication in a Working Group". Journal of Communication, 1974, pp. 71-79.

O'REILLY, C. A., and KARLENE ROBERTS. "Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations". Journal of Applied Psychology, 1977, pp. 674-81.

-- "Information Filtration in Organizations". Organizational Behavior and Human Performance, 1974, pp. 253-65.

PORTERS, G. "Nonverbal Communications". Training and Development Journal, June 1969, pp. 3-8

ROBERTS, KARLENE, and C. A., O'REILLY, "Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits". Academy of Management Journal, 1974, pp. 205–15.

VARDAMAN, G. T., and C. C., HALTERMAN. Managerial Control Through Communication (New York: John Wiley, 1968).

القصل الرابع عثير

تقدير الكفاية وتقويم الأداء

لم يعد بمقدور المنظمات أن تفترض أن كل ما يتعلق باجراءات تقويم أداء العاملين فيها خال من كل عيب. ومنذ منتصف السبعينيات التقلت قضايا التفرقة في التخديم، بموجب القسم السابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤، إلى مجال تقويم الأداء. و بلغ عدد القضايا المتعلقة بتقويم الأداء الذي وصل إلى مستوى محكمة الولاية في أمريكا في بداية الثمانينيات خمسا وعشرين قضية كبرى، ويمثل القضايا المتعدد تحولا كبيرا في نوع القضايا التي تم النظر فيها في تاريخ القضاء، حيث كانت أساليب الاختيار (خاصة اختبارات القبول أو الاختيار) _ مثلا _ عرضة للمساءلة والمحاسبة. لقد كانت الجوانب التي تتناول هذه القضايا محددة: هل حرم شخص من الذين يوفر لهم المقسم السابع من القانون الحماية من التفرقة (بسبب الأصل العرقي أو اللون أو الدين أو الجنس)، عن طريق اختبارات الاختيار للخدمة أو أي إجراء أخر للاختيار؟

يتعين على المخدم، في حالة اتخاذه لأى قرار للتخديم بنى على أساس تقويم الأداء، أن يتأكد أن المجموعة التى يحميها القسم السابع من القانون، (وأى لوائح أخرى تتعلق بالتوظيف)، لم تضار من ذلك القرار أو يتعين عليه أن يدفع بارتباط تقويمات الأداء بالوظيفة في حالة حدوث أى أضرار أو تأثير على هذه المجموعة.

اشارت المحاكم، في عدة حالات تتعلق بتقويم الأداء، إلى أن القرارات المتخذة على أساس بيانات تقويم الأداء (مثل إنهاء الخدمة والشرقية) بشأن أعضاء المجموعة التي يحميها القانون، قد نتج عنها ممارسة التفرقة ضد هؤلاء مما يعد خرقا للقسم السابع من هذا القانون. و بالتحديد قضت المحاكم بأن التفرقة تحدث حينما يحدث ضرر، (حيث إن الأشخاص الذين ينتمون للأغلبية يرقون بمعدلات أعلى و يستغنى عن خدماتهم بمعدلات أقل من أولئك الذين ينتمون للأقليات). ولا يمكن تبرير هذا الضرر بأن المخدم قد فشل في إثبات صحة أو صلة بيانات تقويم الأداء بقرارات الترقية أو الفصل من الخدمة.*

توفر تفاصيل القضايا التى عرضت أمام المحاكم دروسا مفيدة بالنسبة للمديرين. فموضوع قضية بريتو ضد ضياء كان الفصل من الخدمة، حيث قام ضياء، مقاول من الباطن لشركة لوس الأموس للمختبرات، بفصل مجموعة من العاملين على أساس تقويم الأداء، فتم الاستغناء عن خدمات العاملين ذوى الأداء المنخفض أولا وتم الاحتفاظ بالعاملين ذوى الأداء الأفضل. خسر ضياء القضية لسببين: لم تتم التقويمات التقويمات التي أصدر على أساسها قرار الفصل بطريقة محكمة ومنظمة، وإن كثيرا من المشرفين الذين قاموا بالتقويم لم تكن لديهم معلومات كافية عن العاملين الذين قاموا بثقويم أدائهم. ولذلك لم تتوافر لهم الأسس التي تمكنهم من إصدار أحكام معقولة على أدائهم.

اما موضوع قضية روضد جنرال موتورز، والحكومة الأمريكية ضد شيكاغو، فقد كان حول الترقيات، حيث تمت ترقية العاملين ذوى سجلات الأداء الأفضل أولا وكانت لهم الأسبقية على غيرهم فيما يتعلق بطلبات النقل. خسرت كل من شركة جنرال موتورز ومديئة شيكاغو قضيتهما لأن المسئولين الذين يوصون بالترقيات والنقل لم توفر لهم توجيهات مناسبة حول متطلبات الترقية والنقل. كما أن المعابير الفعلية التي استخدمت في اتخاذ تلك القرارات مبهمة ومتحيزة.

أما في قضية ويد (Wade) ضد شركة ميسيسبى لخدمات التعليم المستمر، فقد كان الموضوع هو الأجر. حيث بنيت التعويضات عل أساس نتائج تقويم الأداء، فكان العاملون الذين حصلوا على تقديرات عالية في كفاءة الأداء يتقاضون زيادات في الراتب أعلى من سواهم. وقد خسرت الشركة القضية، ليست لأنها حددت الأجر على أساس الأداء، بل لأن عملية تقويم الأداء كانت تجرى في غياب معلومات رسمية حول الوظائف التي يتم تقويم أدائها. فقضت المحكمة بأنه نظراً لعدم القيام بتحليل الوظائف (التوثيق الرسمي لواجبات الوظائف ومعايير الأداء)، فقد انتفى وجود أسس تقويم الأداء السليمة والمرتبطة بالوظيفة. أما قضية جيمس ضد شركة ستوكهام فيتقنز (Stockham Fittings)، فموضوعها الاشتراك في برامج التدريب والتأهيل (التلمذة الصناعية)، حيث إن المخدم اختار أفضل العاملين أداء لبرامج التدريب والتأهيل الهامة. خسرت ستوكهام القضية لأن المحكمة توصلت إلى أن المسئولين عن اتخاذ القرارات حول الأداء لا يعرفون خصائص الأداء اللازمة للنجاح في برنامج التدريب والتأهيل.

يرجع الاخفاق في هذه القضايا موالأخرى المعاثلة _إلى سبب معقول يتمثل في أن الادارة لم توفر الأساس الملائم لتقويم الأداء واستخداماته.

و يقترح احد المختصين في مجال المسائل القانونية حول تقو يم الأداء أن يقوم الديرون بتقو يم الأداء وفق القائمة التالية:

- ١ _ يجب أن تستند معايير تقويم الأداء على تحليل الوظائف الذي تتحدد على أساسه متطلبات الوظيفة.
 - ٢ ... لابد أن تكون معابير الأداء معروفة لدى العاملين.
- ٣ ــ يجب أن يتم تقويم أداء العاملين على أساس جوانب أو متطلبات محددة بدلا من الأحكام العامة التي تصف الأداء بأنه جيد أو سر . . .
 - ٤ _ يجب أن تحدد متطلبات الأداء في صورة نتائج أو أنماط سلوكية محددة يمكن توثيقها وقياسها.
 - ه ... يجب مراجعة تقارير الأداء، للتأكد من صحة تقديراتها.
 - ٦ _ يجب تقويم أداء الموظف أكثر من مرة واحدة كلما أمكن ذلك،
 - ٧ _ بشترط توثيق تقديرات الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها.
 - ٨ ... لابد من توفير إجراءات رسمية للتظلم أو الاستئناف في كل الأحوال. ٢-

يمكن تجسيد المسائل المطروحة حول تقويم الأداء في الأسفلة التالية:

- ١ ــ ما سبب أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة؟
 - ٢ ما هي الأغراض التي يخدمها تقويم الأداء؟
- ٣ من هو الشخص الواجب تقو يم أدائه؟ من الذين يجب تقو يم أدائهم؟
 - ٤ ما هي الجوائب التي يتعين على المديرين تقو يمها؟
 - ٥ _ من الذي يجب أن يقوم الأداء؟
 - ٦ ما المدى الزمنى الذي يتم فيه تقويم الأداء؟
 - ٧ _ كيف يتم نقل نتائج تقو يم الأداء (للعاملين)؟
 - ٨ .. ما هي المشكلات الرئيسية المرتبطة بتقويم الأداء؟
 - ٩ كيف يمكن تحسين عملية تقويم الأداء؟
- ١٠ ـ كيف يمكن للمديرين اختيار طريقة للتقويم من بين طرق تقويم الأداء المتوافرة؟ سيتناول هذا الفصل كلا من هذه الأسئلة تباعا.

المنظمات؟ الأداء مهما بالنسبة للمنظمات؟

يصف إطار دراسة السلوك التنظيمي، الذي عرض في الفصل الثاني، الأداء بأنه نتاج للنظام (العام والجزئي) والعمليات التنظيمية. فأداء مشغير معتمد (تابع)، مثير للاهتمام في دراسة السلوك التنظيمي لأن قياس غايات وأهداف التنظيم يتم على أساس ما تم أداؤه أو إنجازه، فمن المكن ترجمة الأداء إلى مقاييس لانجاز جماعة العمل في المنظمة، ونوعية العمل المنجز وكفاءة الأداء، فيما يمكن ترجمته، على مستوى الفرد، إلى تصرفات وأفعال وفق تقديرات المشرفين وزملاء العمل.

تؤكد دراسة وفحص الاطار الذى تم عرضه في الفصل الثاني أن المنظمات تحصل على معلومات مرتدة بمراجعة وتقو يم الأداء مما يسمح باجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية (بما في ذلك اتخاذ القرارات والاتصال). وترمى هذه التعديلات إلى تحسين الأداء من خلال التغيير التنظيمي (الذي سيتم تناوله في الفصلين التاسع عشر والعشرين). و بذلك يكون تقو يم الأداء هو العملية التى يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها. وتؤدى هذه العملية، على وجه

العموم، مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات التنظيمية. أما من الناحية العملية، فإن عملية تقويم الأداء صعبة للفاية لعدة أسباب:

أولا بالابد أن تخدم عملية تقويم الأداء عددا من الأغراض بدءا بتقويم مدى نجاح قرارات الاختيار (للتوظيف)، إلى قياس فعالية القائد. وتقويم جهود التدريب، واتخاذ قرارات بشأن الحوافز.

شانيا معملية تقويم الأداء مهمة قياس صعبة، بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء بما في ذلك العوامل البيئية والتنظيمية والفردية.

أخيراً، هناك العديد من المشكلات الأخلاقية والقانونية والعاطفية التي تنشأ عند تقويم الأداء. ومن المكن أن تكون لنتائج عملية تقويم الأداء تأثيراتها العميقة على وظائف العاملين ومستقبلهم الوظيفي.

في عجارة أوضح وأوجز، يعثل تقويم الأداء مسألة استراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات تدخل في صميم التخطيط والسياسات الاستراتيجية. وقد حاولت المؤسسات الأمريكية، تاريخيا، تحقيق أرباح عن طريق التوسع في النشاط فقامت بتطبيق الاستراتيجيات التالية في اتجاه تحقيق ذلك الهدف:

- ١ _ممارسة النشاط التجاري في أسواق محلية يمكن التنبؤ بها.
 - ٢ ــ التطور السريع الواسع النطاق.
 - ٢ _ التركيز على مراحل تطور المنتج الطويلة.
 - ٤ ــ تركيز الاهتمام على حيازة رأس المال والمشكلات الفنية.\

وهناك أربع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

- ١ _ ممارسة العمل التجاري في أسواق متعددة الجنسيات ولا يمكن التنبؤ بها.
 - ٢ ... التخطيط للتوسع المعتدل وفي فترات متباعدة.
 - ٣ _ التخطيط لمراحل تطور المنتج القصيرة.
 - ٤ _ تركيز مزيد من الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالموارد البشرية،

تمثل الاستراتيجية الأخيرة تأثيرا كبيرا على الانتاجية إذ أن التكاليف المباشرة للعمالة تكلف، على الأقل، ٥٠٪ من مصاريف التشغيل بالنسبة للمؤسسات الصناعية، وبناه على ذلك حول الخبراء في مجال استراتيجية العمل التجارى اهتمامهم نحو خطط العمل التي تركز على توجيه الأداء في المنظمات.

ولنجاح مثل هذه الاستراتيجيات لا بد من توافر ثلاثة شروط أساسية:

- ١ _ لا بد من توفير توجه تثقيفي يتعلق بالأداء _ أي لا بد أن يتجه كل فرد في المنظمة بفكره اتجاه الأداء والانتاجية.
 - ٢ _ تحديد إجراءات لانجاز العمل حتى يمكن مراقبة وتقو يم الأداء.
- ٣ يجب أن تؤدى نتائج مراقبة الأداء إلى تحسين الأداء، مما يؤدى في النهاية إلى زيادة حصيلة المنظمة من الأرباح أو مقاييس
 الانتاجية الأخرى.

تقويم الأداء _إذن _عملية استراتيجية يمكن استخدامها كأداة، وهو طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.

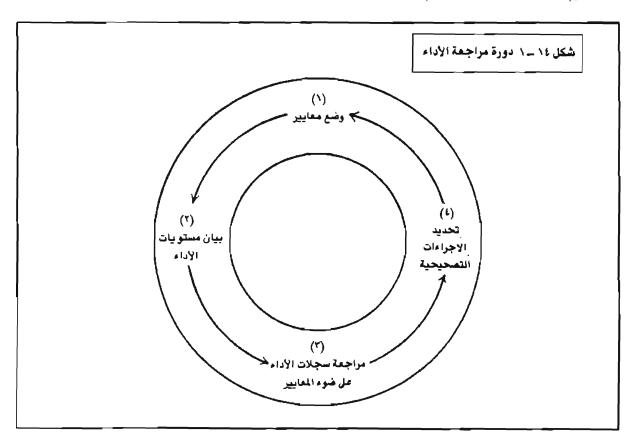
ما هي الأغراض الاستراتيجية التي تتحقق بتقو يم الأداء؟

تقويم الأداء هو أهم وسيلة متوافرة لدى المنظمة لوضع وتحقيق الأهداف، فوضع الأهداف في الواقع سيتضمن أطرافا عديدة على كل المستويات في المنظمة، وعادة ما تقوم الادارة العليا ومجلس الادارة بصياغة الأهداف في شكل نتائج عامة وشاملة لتقوم المنظمة بتحقيقها، وقد يشمل ذلك مثلا، بيانات تتعلق بزيادة قيمة أسهم الشركة في السوق، والتوسع في مجمل عمليات الشركة، والعائد المستهدف من حيث الربح لكل سهم من أسهم الشركة العامة.

يتعين على كل وحدة في المنظمة أن تقوم، بدورها، بترجمة هذه الأهداف العامة إلى أهداف محددة تسهم في تحقيق الأهداف الكلية. فقد يقرر قسم التسويق مثلاً أنه يتعين زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪ لتحقيق هدف التوسع، وبالتالي يمكن ترجمة هذه الزيادة في شكل حصص محددة من المبيعات لكل مندوب مبيعات في الشركة.

ومن ناحية أخرى قد يرى قسم الانتاج أن من المكن زيادة معدلات الربح عن طريق زيادة كفاءة عملياته. وبناء على ذلك، يتجه إلى استخدام معدات رأسمالية جديدة تزيد من كفاءة العاملين بنسبة ٣٠٪. وبقليل من التفكير، تستطيع أن تتصور الطرق العديدة التي نتم بمرجبها ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف عملية لكل قسم، بل ولكل عامل أو موظف في واقع الأمر.

إن العملية التى وصفناها هى فى الواقع دورة تتكون من أربع خطوات، كما يوضحها شكل (١٤ – ١)، تتمثل فى وضع معايير، وتسجيل الأداء الضعلى، ومراجعة الأداء على ضوء تلك المعايير، وتحديد الإجراءات التصحيحية. وتشكل تلك الخطوات الأربع مجتمعة وظيفة رقابية. و يلعب تقويم الأداء دورا رئيسيا فى العملية الرقابية لأنه يؤدى مهمة المراجعة وتسهيل عملية المراقبة. فتقويم الأداء، إذن، نظام للتدقيق تتولد عنه المعلومات اللازمة للرقابة وتوجيه العمليات فى المنظمة. وعادة ما تبدأ عملية المراجعة فى أدنى مستوى للعمليات حيث يشم مراجعة أداء كل موظف بوساطة المشرف المباشر فى كل إدارة. و يتم مراجعة أداء الادارة كله فى مستوى التحليل الذى يعلوه مباشرة. اخيرا، يقوم مجلس الادارة أو الأمناء بتقويم الأداء الكلى للمنظمة كلها.



يمكن أن تتخذ الرقابة نفسها عدة أشكال تتضمن جميعها قرارات إدارية. وتتمثل إحدى وسائل رقابة الأداء في الاختيار، والتعيين، والتعيين و

و يخدم تقدير أو تقويم الأداء، على الأقل، الأغراض التالية:

- ١ _ قرارات الترقية والفصل من الخدمة والنقل.
- ٢ _ معلومات مرتدة للموظفين، فيما يتعلق برأى المنظمة حول أدائهم.
- ٣ ـ تقدير مدى الاسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد، وكل الوحدات الادارية في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
 - قرارات المكافأة بما في ذلك مكافأت الجدارة والترقيات والمكافأت الأخرى.
- ٥ ـ معابير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين بما في ذلك تناسب المعلومات المستخدمة في اتخاذ هذه القرارات.
 - ٦ تحديد الاحثياجات التدريبية والتطويرية للعاملين وكل الأقسام في المنظمة.
 - ٧ _ معابير لتقويم قرارات التدريب والنطوير.
 - ٨ ـ توفير معلومات يتم على أساسها وضع خطط جدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.

من الذين يجب تقو يم أدائهم؟

يتم تقويم كل شخص في المنظمة، ولو بصورة ضمنية. علاوة على ذلك، ما دام الناس يهتمون بالأداء في المنظمة، فلا بد أن يسعى الديرون إلى جعل عملية تقويم الأداء منظمة وخالية من الأخطاء ما أمكن ذلك.

على الديرين أن يتذكروا أنه إذا كان الأداء في الوظيفة ضروريا لرسالة الوحدة أو الادارة أو المنظمة، فلا بد من مراقبته ورصده بالصورة الدواردة في شكل (١٤ _ ١).على أن الممارسة الفعلية في هذا المجال تختلف من منظمة لأخرى في الولايات المتحدة، فقد بينت نتائج إحدى الدراسات أن ٢١٪ من الشركات التى شملتها الدراسة لا تملك نظاما رسميا محددا لتقويم الأداء بالنسبة لمستوى الادارة الأول، وأفادت ٢٢٪ من الشركات عن عدم وجود خطة محددة لتقويم الأداء في مستوى الادارة الوسطى، و ٤٥٪ تفتقر إلى خطة محددة لتقويم الأداء في مستوى الادارة العليا.*

تدل هذه النتائج على أنه لا توجد لدى أغلبية أصحاب الأعمال في الولايات المتحدة أي برامج رسمية محددة للتقويم، حتى بالنسبة للادارة العليا. ومن الواضح أنه لا يوجد مبرر يجعل المنظمات تستثنى أي مجموعة من الموظفين من تقويم الأداء. فالحاجة إلى مراجعة ورحسين الأداء قائمة في كل مستويات ومجالات العمل بالمنظمات.

ما هي الجوانب التي يجب على المديرين تقو يمها؟

الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة. ومن أصعب المشكلات التي يواجهها المديرون عند الاعداد لتقويم الأداء تحديد أي بعد أو جانب يلزم تقويمه. لقد أدرك باحثو السلوك التنظيمي _منذ وقت طويل _أن هناك مشكلات تتعلق بدراسة الأداء أشار والها بمستوى أو وحدة التحليل.¹

فمن المكن تقو يم الأداء على خمسة مستويات:

- ١ نتائج المشروع أو المنظمة (مثل الأرباح أو حصة الشركة في السوق).
- ٢ _ نتائج الوحدة أو القسم (مثل كفاءة الوحدة أو معدلات الحوادث أو مستويات الانتاج).

- ٢ ـ نتائج أعمال الفرد (مثلا عدد الوحدات التي ينجزها العامل وفاعلية المشرف في توجيه عمل المرؤوسين أو إنتاجية أحد محللي النظم
 أو نوعية العلاج الذي استخدمته ممرضة).
- ٤ ــ سلوك الفرد (مثلا الخطوات التي يتبعها مبرمج الحاسب الآلي في إعداد برنامج، أو طريقة أحد المديرين في قيادة مجموعة من المرؤوسين).
 - السمات الفردية التي تؤثر على السلوك (مثلا الا تجاهات والمعتقدات والتوقعات والمهارات والاستعداد والقدرات).

يؤثر كل مستوى للأداء على المستويات اللاحقة. وعلى ذلك ستؤثر المهارات في الرياضيات، على سلوك المبرمج (إجراء حسابات غيبا) عند تصميم برنامج في الحاسب الآلى، وسيكون لعملية إجراء الحسابات الرياضية بالتالى، تأثيرها على إنجاز العمل، وجودة البرنامج الذى يقوم الشخص بتصميمه. كما سيؤثر مدى نجاح المبرمج (والموظفين الأخرين في جماعة العمل) في اداء مهامه على الانتاجية والمقاييس الأخرى لفاعلية إدارة البرمجة والنظم بأكملها. أخيرا، فاننا نتوقع أن يكون لمستوى الكفاءة تأثير على عائد أسهم المنظمة ككل.

اى مستويات الأداء يجب تقويمه ؟

من الجوانب التى ترتبط ارتباطا وثيقا بمسألة ما الذى يتم تقويمه هو مستوى الاداء. وعلى المديرين أن يفكروا مليا في التشعبات المتضمئة في هذه المسألة. فمن الواضح أن المنظمات تستخدم الأفراد لتحقيق أهداف تنظيمية (مثل الربح والتوسع والتطور والكفاءة والخدمات)، ومع ذلك يستبعد أن يعزى الارتفاع أو الانخفاض في بعض مؤشرات الانجاز في المؤسسة (مثل العائد من أسهم رأس المال) إلى أفعال موظف واحد أو حتى جماعة من الموظفين باستثناء المستويات الادارية والتنفيذية العليا. وتؤثر العوامل التى تتعدى نطاق الفرد، أمثل سلوك الأفراد الأخرين، والجماعات ودخول منافسين جدد في السوق، والتحكم أو الانكماش في الحالة الاقتصادية)، على ذلك المستوى الأساسي بغض النظر عن أي تأثيرات فردية مباشرة أخرى.

في الجانب الأخر، أثبت البحث السلوكي أن قياس السمات العامة للفرد (مثل الذكاء، والمعرفة بالرياضيات، وتوفر مهارات معينة) مشكوك في ارتباطه المؤثر بثقو يم الأداء ٢٠ أما ناحية التطبيق، فإن أغلب نظم تقو يم الأداء تستخدم مزيدا من مستويات التحليل الواقعة بين هذين الطرفين.

تشير بحوث السلوك التنظيمي إلى أن هناك عاملا واحدا يحدد مستويات التحليل التي تستخدم في تقويم الأداء وهو الغرض أو الهدف المراد تحقيقه من تقويم الأداء.^

ماهو العرض من التقويم ؟

يعرض شكل (١٤ – ٢) مجموعة من الأغراض الادارية المراد تحقيقها بواسطة تقويم الأداء. و يحدد مستوى التحليل المناسب لاستخدامه في قياس الأداء. تتصل قرارات الترقية والنقل وإنهاء الخدمة بالأفراد، وتبنى هذه القرارات على جدارة الفرد فقط وعلى ذلك، فمن المنطقى أن تعكس المعلومات الخاصة بالأداء والمستخدمة في اتخاذ هذه القرارات النتائج التى يحققها الفرد، وظيفية وسلوكية، كذلك إذا كان المفرض من تقويم الأداء توفير معلومات مرتدة لتمكين العاملين من تحسين أدائهم، فستكون المعلومات على مستوى الفرد هي الملائمة في هذا المقام.

يعتمد مستوى التحليل الملائم لتحديد الجدارة، من جهة ثانية، على طبيعة العمل وطريقة تنظيم العمل في المنظمة. فاذا كان اهتمام الادارة منصبا على جدارة الفرد فحسب، فان نتائج عمل الفرد هي الأساس المناسب لتقويم الأداء، على أنه يستحيل في بعض الحالات الأخرى، التوصل إلى طرق فنية يمكن بمقتضاها معرفة مدى إسهام الأفراد في فعالية الوحدة، وينطبق ذلك على الأعمال التي تتطلب عملا جماعيا، على سبيل المثال، وفي هذه الحالة تكون الوحدة أو الادارة هي وحدة أو مستوى التحليل المناسب لتحديد الجدارة.

يمثل تشخيص الاحتياجات التدريبية وتقويم فعالية برامج التدريب والتطوير مجالا أخر من مجالات اهتمام المديرين. وفي مثل هذه الحالات، لا يلزم أن يعرف المدير النتائج بل على الأرجح معرفة الأنماط السلوكية والسمات الشخصية التى تؤثر على النتائج. وعلى ذلك، فمن المنطقى أن يركز تقويم الأداء على الأنماط السلوكية والسمات الشخصية للفرد عند تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية. وينطبق ذلك أيضا حينما تتجه الادارة إلى تأكيد صحة وسلامة معايير الاختيار والترقى. إذ يلزم أن يركز تقويم الأداء على مدى نجاح معايير الاختيار والترقى في التنبؤ بالسلوك المستقبل في الوظيفة.

السلوك في المنظمات ما الذي يجعل بعض المديرين متقوقين في الأداء

قنام شارليس قنارفيليد (Charles Garfield) وثيس مركز تطوير الأداء في بيركلي بكاليفورنيا (Peak Performance Centre)، بدراسة اكثر من ثلاثمائة مدير في المؤسسات، وتوصل إلى أن المديرين الأعلون أداء يشتركون في خصائص رئيسية عديدة تعيزهم عن الأخرين الذين هم أقل أداء.

يشترك الديرون الذين يتميز أداؤهم بالتفوق في أي مستوى من مستويات الادارة في ست خصائص فهم يتجاوزون مستوى الأداء السابق و يتجنبون الاسترخاء في أداء أعمالهم الحالية، و يستمتعون بطريقة أدائهم للعمل، و يستعرضون الأحداث المقبلة في أذهانهم، ولا يعقدون مجالس المحاسبة لتحديد مسئولية الخطأ أو الفشل، و يقومون بدراسة أسوأ النتائج المكنة لأي تصرف قبل الدخول في مخاطرة ما.

أما على مستوى المديرين العامين فتبرز أربع مهارات أخرى: فدائما ما يتوافر لدى المتفوقين في الأداء في هذا المستوى وقت كاف للتخطيط المسبق قبل أن ينتقلوا من مشكلة إلى أخرى. زيادة على ذلك، فهم ناجحون في اقناع الأخرين بأفكارهم و يتحملون المسئولية تجاهها بدلا من التملص منها، كما يفعل المديرون البيروقراطيون الذين تعوزهم الأصالة والشخصية. إنهم يتحملون الرفض من الأخرين والخسارة بروح عالية و يميلون إلى مناصرة الأفكار الجديدة بدلا من تركها تزوى دون تجريبها.

أما بالنسبة للمراكز البهامة في قمة الادارة فإن أهم الخصائص الاضافية تتعثل في القدرة على رفض النزعة نحو الكمال والتظاهر بها. زيادة على ذلك، فإن المتفوقيين في الأداء في أعلى المستويات الوظيفية يوجدون توازنا مناسبا بين الاستقلال والتوجيه وذلك بوضع أهداف محددة للمرؤوسين مع إشاحة حرية التصوف لهم في نفس الوقت. كما أنهم يحسنون بناء فرق العمل والحد من القيود البيروقراطية التى تحيط بها. وأخيرا، يسعى مديرو المستوى الأعلى المتفوقون في أدائهم إلى تجويد أعمالهم بدلا من التركيز على حجم الانتاج فقط و ينظرون إلى تدريب وتطوير الديرين الأخرين كواحدة من المسئوليات الرئيسية الناطة بهم.

Erik Larson: "Why are Some Managers Top Performers? A Researcher Picks out 16 Charactenstics", Wall Street Journal, المحودة من المعالمة ا

من يقوم بتقويم الأداء؟

هناك به على الأقل به خمسة مصادر لتقويم الأداء وهي : المشرفون، والزملاء، والموظف المراد تقويم أدائه (تقويم ذاتي)، ومرؤوسو المشخص المراد تقويم أدائه (تقويم خاص من خارج المنظمة كالعملاء مثلا، وقد يشمل التقويم مجعوعة من هذه المصادر، ويتوقف ملاءمة هذه المصادر على الغرض من التقويم، ونوعية المعايير المستخدمة، والشخص المراد تقويم أدائه، وهناك العديد من الحالات التي يمكن أن تبين مدى ملاءمة مصادر معلومات التقويم المختلفة:

تتضمن الحالة الأولى عاملا ماهرا يقوم بتشغيل مكنة خراطة في إحدى الورش يتعلق الغرض الأساسى لتقدير كفاية العامل لتقويم أدائه، وذلك لتحديد مقدار الزيادة في راتبه (علاوة الجدارة) للعام القادم، في مثل هذه الحالة، تستخدم أغلب المنظمات المشرف أو الرئيس المباشر كمصدر أساسى للمعلومات، فالرئيس المباشر هو أكثر معرفة بنوعية أداء الموظف وفي موقف يمكنه من إصدار أفضل التقديرات حول المستوى النسبي لأداء عاملين عديدين.

قارن هذه الحالة بأخرى يكون فيها الغرض من التقويم تطويريا أكثر منه تقويميا، كأن تستخدم المنظمة مثلا، تقويم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار طرق معالجتها، مثل التدريب خارج الوظيفة على مهارات ذات علاقة بالوظيفة، وفي حالات كهذه تستخدم المنظمات غالبا تقويمات الرئيس المباشر والتقويم الذاتي (تقويم الموظف لأدائه بنفسه). وتضم جلسة مراجعة الأداء، عادة، المشرف والموظف المراد تقويم أدائه حيث يتم استعراض أداء الموظف للفترة السابقة. ولا يتركز النقاش هنا على إجراء مقارنات نسبية بل على الاحتياجات المحددة لذلك الموظف.

شكل ١٤ _ ٢ مستويات تحليل وأغراض تقويم الأداء

الفرض	مستوى التحليل
ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
ـ التغذية المرتدة للعاملين.	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
ــتقو يم الجدارة النسبية:	
الفرد الجماعة	نتائج عمل الفرد
	نتائج الوحدة أو القسم
المكافأة والعلاوة	نتائج الشركة
ـ تقو يم قرارات الفعالية والاختيار والتعبين.	
	نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد
ـ تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية.	
	نتاثج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد.
ـ تقو يم فعالية التدريب.	نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد
المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوة العاملة	
وجدولة الإنتاج	نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الوحدة أو القسم.

لنأخذ حالة ثالثة تتضمن تقويم أداء موظف مهنى ذى مهارات عالية مثل باحث يعمل في شركة متخصصة في مجال البحث والتطوير، كمختبرات بل، أو مؤسسة راند. ففي وضع كهذا، لا يكون للرئيس المباشر، عادة، الالمام بالعمل الذي يؤديه المرؤوس بصورة تجعله يحكم فيه على أداثه بدرجة معقولة. كذلك تعتمد المنظمة على التقويم الذاتي، أو تقويم زملاء العمل لتحديد الراتب والترقيات. ويشير البحث، حول التقويم الذاتي وتقويم الزملاء، إلى أن هاتين الطريقتين تعملان بفعائية حينما تتوافر درجة عائية من الثقة المتبادلة ووضوح الرؤية بالنسبة للزملاء وعندما يكون الغرض الأساسي من التقويم هو التطوير وليس مجرد التقويم فحسب. "ا

من الممكن أن تنشأ مشكلة، حينما لا تكون الادارة أو الزملاء في وضع يمكنهم من تحديد فعالية أداء شخص معين. فمن اللازم أن يصدر الحكم حول فعالية الاستاذ الجامعي أو الطبيب مثلا، من أشخاص ليسوا بموظفين أو عاملين في المنظمة، فيما يتطلب الحكم على فعالية أحد المشرفين في قيادة المرؤوسين أراء أو أحكام أفراد ليسوا جزءا من الادارة.

تكون أحكام مثل هؤلاء الأشخاص غير المنتمين للمنظمة مطلوبة حينما يراد تقويم الأثار البعيدة الدى على أداء أحد الموظفين. فهؤلاء الأفراد هم الوحيدون الذين يوفرون معلومات ذات معنى حول معايير الأداء. فبالنسبة لتحديد مدى فعالية المدرس، مثلا، فان الطلاب فقط هم القادرون على إصدار هذه الأحكام الصحيحة. فيما يكون المرضى الذين يتلقون العلاج من الطبيب هم المصدر الوحيد للمعلومات الصحيحة عن مدى فعالية استشارته الطبية. مذا لا يعنى أن هذه الأحكام خالية من العيوب، إذ أن المنتفعين بالخدمة غالبا ما يتأثرون ببعض جوانب السلوك المهنى التى لا علاقة لها بما يقدمه الشخص المختص. لذا، فقد يتأثر الطلاب في المدى القريب، بروح الفكاهة لدى الأستاذ، دون أن يتنبهوا لمحدودية المعرفة التى نقلها لهم الأستاذ إلا بعد مرور خمس سنوات أو اكثر على المقرر الذى تم دراسته. كما يمكن أن يعجب المريض بسلوك الطبيب، و يغفل عن خطأ الطبيب في خلط أعراض المرض، أو عدم رؤيتها عند التشخيص. إن أهم جانب في هذه المسألة، هو أن تحدد المنظمة أفضل المصادر للمعلومات فيما يتعلق بكل جانب من جوانب أداء الموظف وضرورة استخدام عدد من هذه المصادر في عملية التقويم.

كم عدد المرات التي يجب أن يقوم فيها الأداء؟

هناك مسالتان تدخلان في عملية تحديد فترات تقو يم الأداء:

اولا سمن الممكن أن تقرر المنظمة ذلك على أساس دورى محدد اثنا عشر شهرا مثلاء أو بربط عملية التقويم للموظف «بنقاط أو مراحل طبيعية» مثل اكتمال مشروع أو عمل معين.

ثانيا ــقد تتطلب المنظمة أن يبادر الرؤساء أو المشرفون بالتقو يم، أو بوضع نظام يطلب الموظفون بموجبه تقو يم أدائهم.

يتوقف مدى مالاءمة هذين البديلين على طبيعة العمل المؤدى ونوعية العاملين الذين يؤدون ذلك العمل. فاذا كانت المهام عادية و بسيطة نسبيا أو كانت المهارات ذات العلاقة بالعمل منخفضة لدى الموظفين، فقد يكون التقويم الدورى الذى يقوم به الرئيس المباشر هو الأفضل. أما إذا كانت للمرؤوسين مهارات عالية ومتخصصة في مجال عملهم ولا يرتبط أداء المهام بفترات دورية محددة، فمن الأرجح أن يكون النظام الذي يطالب فيها المرؤوسون بالتقويم هو الأفضل. "١٠

كيف يتم نقل نتائج تقويم الأداء؟

توضح نماذج التعزيز والتعلم التي تم عرضها في الفصلين الثالث والخامس أن الموظفين لن يرفعوا مستوى أدائهم دون أن تتوافر لهم معلومات مرتدة حول أدائهم، وبناء على ذلك، فقد يكون نقل نتائج تقو يم الأداء للعاملين، من الناحية العملية، أكثر الخطوات أهمية في دورة تقويم الأداء.

على الرغم من اهمية هذه الخطوة، إلا أن المديرين يحجمون عن نقل نتائج تقويم الأداء للمرؤوسين. و يورد أحد المختصين في هذا المجال شواهد تفيد بأن الرؤساء المباشرين قد اكتشفوا أن تجربة نقل معلومات التقويم السلبية تجربة غير سارة. " ويعتقد خبراء أخرون أن المشرفيين يتحفظون ولا يعطون تفصيلات حينما يضطرون إلى مواجهة المرؤوس بحقائق تقويم أدائه. " وقد كشفت إحدى الدراسات حول تقويم الأداء أن الأشخاص الذين يتولون تقدير الأداء و يعلمون أن نتائج تقويمهم تستخدم لأغراض إدارية يقومون، في الواقع، باعطاء تقديرات أعلى من التقديرات التي تستخدم نتائجها لأغراض البحث فقط حيث لا يضطرون في الحالة الأخيرة إلى التعامل مم من قاموا بتقويم أدائهم. "

استراتيجيات نقل نتائج تقويم الأداء:

بالرغم من عدم ارتياح المقومين لتقديم معلومات مرتدة للأفراد، إلا أن هذه الخطوة ضرورية إذا كان المراد أن يحافظ المرؤوسون على ادائهم و يطوروه.

وقد اورد خبراء عديدون في هذا المجال ثلاث استراتيجيات للتغلب على مقاومة المديرين لنقل نتائج تقو يم الإداء بيانها كما يل: بلغ واقدع: هذا النهج شائع الاستخدام حيث يقوم المشرف بنقل المعلومات الايجابية والسلبية معا، ثم يثبت صحة التقو يم، كما يحاول المشرف أن يؤثر على المرؤوس حتى يحصل على التزام منه بتحسين مستوى أدائه.

بلغ وانصت: تماثل هذه الاستراتيجية سابقتها ما عدا محاولة المشرف إثبات صحة التقو يم. بدلا عن ذلك يتابع الرئيس المباشر ردود فعل المرؤوس تجاه التقو يم وإرشاده بأسلوب غير موجه.

حل المشكلات: يعتقد معظم الخبراء في هذا المجال أن هذه الاستراتيجية هي أفضل أسلوب من منظور الدافعية لأنه يتضمن مياديء وضع الأهداف التي تم عرضها في الفصل الخامس. فمن الناحية التطبيقية النموذجية، يقوم الموظفون بتقويم أدائهم ومراجعته وفق أهداف تم الاتفاق حولها مسبقا. ومن الأمثلة المعروفة لذلك مدخل الادارة بالأهداف الذي يحاول إيجاد حلول لمشكلات الأداء بدلا من التركيز على المشكلات (راجع الفصل الخامس). "

إن الشواهد الموثوقة حول فعالية هذه الاستراتيجيات محدودة جدا، إلا أن بعض الشواهد التجريبية تشير إلى أن مدخل حل المشكلات التشريدي أن مدخل حل المشكلات التدريب، فقد يؤدى أكثر فاعلية من حيث رفع درجة رضا الموظفين بعملية التقويم واتجاههم نحو تحسين الأداء ١٠٠ أما في مجالات التدريب، فقد يؤدى أسلوب المقابلات المحتمل أن تكون مقابلات التبليغ أسلوب المقابلات المحتمل أن تكون مقابلات التبليغ والاقناع أكثر فاعلية بالنسبة للموظفين من ذوى الخبرة المحدودة والذين يتدر بون من خلال أدائهم في الوظيفة .١٠

أهمية التجرد والدقة في التقو يم :

توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى أن العدالة والدقة (الدركتين) لهما نفس القدر من الأهمية بالنسبة للطريقة المتبعة فى تبليغ نتائج تقويم الأداء. وقد توصلت إحدى هذه الدراسات إلى أنه من اللازم أن تكون إجراءات التقويم مفهومة بالنسبة للموظفين كاجراءات عادلة ودقيقة إذا ما أريد لها أن تؤثر في الأداء. ٢٠ زيادة على ذلك، أشارت الشواهد التجريبية إلى أن عملية مراجعة الأداء نفسها هي التي تؤثر في تلك المدركات وليس التقدير الذي يحصل عليه المرؤوس. ٢٠

توصل اثنان من الباحثين، في دراسة مماثلة، إلى أن هناك ثلاثة عوامل ترتبط بردود الفعل الايجابية للموظفين تجاه تقويم الأداء وهي: توفر الفرصة للموظفين للتعبير عن أرائهم في عملية مراجعة الأداء، واستخدام جوانب العمل ذات الصلة الوثيقة بالموظفين في عقد يم الأداء، ومناقشة الأهداف والخطط خلال مراجعة الأداء. ٢٠

أخيرا كشفت إحدى الدراسات عن وجود اختلافات في طريقة تفاعل المديرين والعاملين مع عملية تقويم الأداء. وقد اكتشف الباحثون أن مدى اقتناع ورضا المديرين بتقويمهم للأداء يتوقف على مدى اعتقادهم بأن تقويمهم في كل جانب من جوانب ادائهم كان عادلا. أما العاملون، من الجانب الآخر، فانهم يميلون إلى التركيز على عملية تقويم الأداء كلها و يتشككون في عدالتها، بوجه عام، عند تحديد مدى رضاهم واقتناعهم بتقويمات الأداء. ٢٢

الحاجة إلى معارف إضافية:

بالرغم من الاتفاق العام حول أهمية توافر معلومات مرتدة عن تقويم الأداء، يشير د. إلجن (D.R. Ilgen) وزملاؤه إلى أن طبيعة عملية المتغذية المرتدة معقدة وأن ما نعرفه عنها محدود جدا، ٢٠ وقاموا، في دراسة فريدة، بتحليل أزواج يتكون كل منها من رئيس ومرؤوس، وتقويم الأداء. ٢٠

كما يقدم الباحثون النصائح التالية للمديرين؛

- ١ ـ يجب أن تكون التغذية المرتدة صريحة ومباشرة، من الناحية السلوكية، بقدر الامكان.
- ٢ ـ ستكون ردود فعل المرؤوس اكثر إيجابية إذا ما أحس بأن للرئيس المباشر مرجعية وتخصصية (مع افتراض تعادل الأشياء الأخرى). فالقوة المرجعية هي التأثير على المرؤوس بحكم نظرته للرئيس كزميل جدير بالاحترام، أما القوة التخصصية فهي التأثير على المرؤوس بموجب نظرة المرؤوس للرئيس على أساس أنه يملك المعرفة التخصصية عن الأداء.
 - ٣ _ على الرؤساء أن يقدموا معلومات مرتدة محددة طوال العام وليس لمرة واحدة في لقاء رسمي لراجعة الأداء.٢٦

المشكلات الرئيسية لتقويم الأداء:

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء منذ سنوات أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة أيضا عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعنى «الأداء الجيد» بالنسبة لأحر، والانضباط بالنسبة لثالث. يعنى «الأداء الجيد» بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعنى الكمية المنتجة بالنسبة لأخر، والانضباط بالنسبة لثالث. كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم. وأخيرا من المكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.

من الواضح أن عملية الأداء محفوفة بالأخطاء المحتملة، و يمكن إيجاز كل المشكلات التى تبرز في عملية تقو يم الأداء في مصطلحين فعما درجة الوثوق والصحة. و ينطبق المصطلحان على عملية التقو يم بأكملها، و يشيران إلى مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدمة في القرارات اللاحقة والمتعلقة بالعاملين.

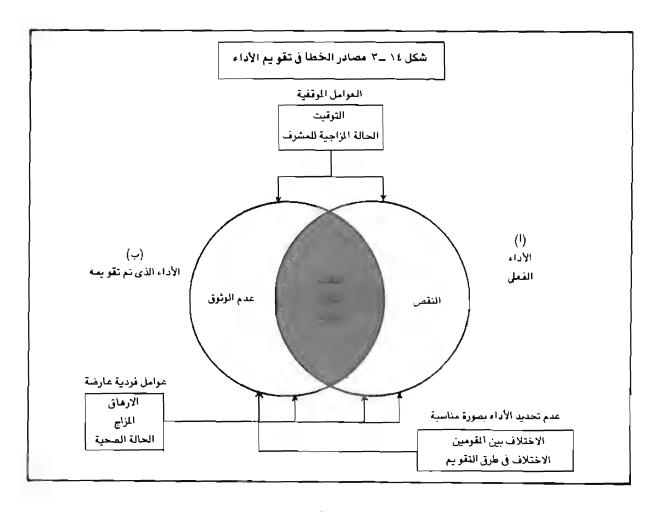
المشكلات المتعلقة بدرجة الوثوق :

يتمشل المطلب الأول لأى نظام لتقويم الأداء ف درجة الوثوق أو الاعتماد عليه، وتشير درجة الاعتماد فعليا إلى خاصتين رئيسيتين للطريقة التي تجمع بها المعلومات الخاصة بالأداء وهما الاتساق والثبات.يتطلب الاتساق أن تتطابق طريقتان مختلفتان لجمع البيانات في النثائج التى يتوصلان إليها. فحينما تستخدم خاصبتان لقياس نفس الجانب من جوانب الأداء في الوظيفة في نفس نموذج تقدير الكفاية _ على سبيل المثال _ فمن اللازم أن تتفق إجابات المشرف لهاتين الخاصبتين عند ثقو يمه لأداء نفس المرؤوس. أيضا يجب أن تتفق النتائج التى يتوصل إليها المقومان اللذان يجريان المقابلة لتقويم أداء نفس الموظف اتفاقا جوهريا.

اما الشبات فيتطلب أن تعطى أداة القياس المستخدمة نفس النتائج وعدة مرات متتالية، إذا لم يحدث تغيير في الخاصية المفترض قياسها بواسطة هذه الأداة. لذلك فاننا نتوقع أن تكون المعلومات الواردة في نموذج التقويم حول الطريقة التي تعالج بها المرضة مرضاها متماثلة في يومي الاثنين والثلاثاء إذا لم يحدث تغيير في طريقة المعالجة بين هذين اليومين.

هناك عوامل موقفية وشخصية في الواقع العملى بيمكن أن تؤدى إلى عدم الاتساق أو الثبات حينما يتم تقويم العاملين. ويوضح شكل (١٢ ـ٣) أكثر مصادر الخطأ شيوعا في عملية تقويم الأداء. ٣٠

لنفترض أنه يتعين على أحد المشرفين كتابة تقرير لتقويم أداء أحد البنائين. هناك ثلاثة جوانب أساسية لهذا العمل يتم تقويمها، وهم سرعة أو معدل أداء العمل، والدقة في العمل، ومقدار المواد المهدرة (الطوب والملاط وخلافهما). فاذا كانت هناك طريقة مثل لتقويم عمل البناء، فيمكننا قياس الأداء بصورة معقولة، وبالقالي يمكننا جمع المعلومات التي تمثلها الدائرة (أ) في الشكل ١٤ ـ٣ ولكن، لسوء الحيظ هناك البعديد من مصادر الخطأ التي تظهر حينما يتم تقويم الأداء، وبالقالي تكون النتيجة، حصولنا على المعلومات التي تمثلها الدائرة (ب). وبعبارة أخرى، بالرغم من أننا نسعى دائما إلى الحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة إلا أن المعلومات التي تنتج عن الضعف البشري الملازم للشخص الذي يراقب الأداء دائما ما تكون عرضة لدرجة من الخطأ.



قد تبرز المشكلة الأولى حينما يغفل الملاحظ وهو في عجلة من أمره - درجة الدقة في أعمال البناء ، و يضع تقديرات للسرعة والفاقد في المواد . وفي هذه الحالة يكون التقويم قد أغفل واحدا من جوائب الأداء كلية و بالتالي يكون الأداء الذي تم تقويمه ناقصا . وتتمثل الجوائب التي أغفلها جزء الدائرة (أ) الذي لا يتطابق مع الدائرة (ب) ، وهذا يعني أن الطريقة التي استخدمها الملاحظ غير كافية (معيبة).

هناك عوامل موقفية أخرى عامة يمكن أن تؤدى إلى تقلب وعدم ثبات ثقو يمات الأداء وهي، توقيت التقويم، وتأثيرات المقارنة، وخصائص المدير الذي يقوم بالتقويم مثل حالته المزاجية. لنفترض مثلاً أن البناء يحصل على تقديرات أعلى ومنتظمة إذا ما قام الملاحظ بتقويم أدائه في نهاية اليوم، بعد أن تمت إزالة الأنقاض المتناثرة. ففي هذه الحالة يؤثر التوقيت الذي أجرى فيه التقويم على النتائج، في الوقت الذي يجب أن يكون له تأثير في الواقع. أما تأثيرات المقارنة، فهي ظواهر تتضمن المقارنات النسبية التي تتدخل وتؤثر في تقديرات المقوم. فقد يختلف التقدير الذي يحصل عليه البناء مثلا اعتمادا على البناء الآخر الذي قام الملاحظ بتقويم أدائه قبل قليل. وعليه فمن المحتمل أن يظهر عمل البناء موضوع التقويم العدل العادي إذا كان تقويمه لاحقا لمسترى منخفض جدا لبناء أخر. وعلى عكس ذلك، قد يظهر أداء هذا البناء سيئا إذا ما جاء ثقويمه بعد تقويم بناء ممتاز. أخيرا، هناك خصائص شخصية عارضة عديدة للملاحظين، تشمل أمزجتهم وحالة الارهاق التي يصابون بها، يمكن أن تؤثر في تقويماتهم.

من الممكن أن يؤدى عدم التعريف الوافي للأداء في الوظيفة أيضا إلى تقو يمات لا يعتد بها. فعلاوة على مشكلة حذف بعض الجوانب الرئيسية للأداء عند تقويم أداء أحد الموظفين، هذاك نوعان من الأخطاء التي يمكن أن تظهر:

أولهما —احتمال اختلاف اثنين من الشرفين حول عناصر ومكونات الأداء الوظيفي، إذ يرجح أن تكون تقديراتهما لنفس الموظف في نفس الوقت مختلفة في هذه الحالة.

شانيا - من المكن أن يؤدى نوع النموذج المستخدم في التقويم، أو الطريقة المستخدمة في التقويم إلى تباين غير مرغوب فيه في التقويم. فقد اتضح من خلال البحث والممارسة - مثلا - أن توقعات الأداء التى تستخدم المقابلة الشخصية كطريقة للتقويم تختلف مع طرق التقويم النمطية المؤطرة كالتقديرات المحكية الرسمية مثلا. يتعلق مصدر الخطأ الشائع في تقديرات الأداء بالتغييرات العرضية في الموظف، والمتى تؤثر في التقويم ولا تعكس الصورة الحقيقية لأدائه المعلى. ومن الأنماط الشائعة لهذا النوع من أنواع الخطأ الارهاق، والمرض، والحالة المزاجية للموظف. فإذا تمت مراجعة الأداء حينما يكون الموظف في حالة إرهاق شديد مثلا (في نهاية أسبوع حافل بالعمل) _ أو مريضا ــ أو مصابا بحالة إحباط أو اكتئاب، فقد يظهر الأداء، كما قدره المشرف، أقل بكثير من مستويات الأداء العادية.

كيفية تحسين درجة الوثوق:

تحد مصادر عدم الوثوق الشلاثة الشائعة في تقدير الأداء، والتي ذكرناها قبل قليل (وهي العوامل الموقفية، وعدم التعريف الوافي للأداء، والتغيرات الوظيفية في الأفراد)، من درجة ثبات واتساق الطريقة التي يقوم بموجبها المديرون عمل الموظفين. أما من الناحية العملية، فهناك طرق عديدة متوافرة للمديرين لتحديد مدى درجة الوثوق في نظام معين لتقويم الأداء، وعدة أساليب لمضاعفة درجة الوثوق في ذلك النظام، ويتضمن أحد الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا المجال القيام بملاحظات متعددة للأداء الوظيفي. فإذا حدد المديرون الدقة مشلا كأحد الجوانب الرئيسية لوظيفة البناء، فلا بد من وضع أسئلة عديدة لتقويم هذا الجانب من الأداء وسيظهر الاتفاق في التقويم.

يجب أن يتم ثقويم الأداء بوساطة أكثر من مراقب واحد كلما أمكن ذلك حيث إن الاختلاف بين المقومين يدل على عدم اتساق في عملية التقويم. ويمكن زيادة نسبة الاتفاق بين المقومين باطلاعهم على خصائص الأداء التي يتعين عليهم الاهتمام بها وتوحيد طرق القياس التي يستخدمونها.

أخيرا، على الادارة أن تسعى إلى الحصول على مؤشرات عديدة حول الأداء لغترات زمنية قصيرة، فالاتفاق بين التقو يمات التى تجرى على حدة كل أسبوع (على افتراض أن الأداء لم يتغير)، يدل على ثبات عملية التقويم، وربما تكون اليقظة هي أفضل طريقة لضمان درجة الوثوق في تقويم الأداء ــ أي البحث عن الطرق التي قد يكون للتباين وعدم الثبات فيها تأثير على تقديرات المقومين.

أهمية الوثوق (التعويل):

لماذا الاهتمام الزائد بالتعويل؟ للتعويل علاقة بانتظام وثبات القياس فيما للصحة علاقة بمدى التناسب. ومن الواضح أن الصحة صفة من الصفات البالغة الأهمية بالنسبة للمعلومات التى تبنى عليها القرارات الادارية. على أنه من المكن أن تكون درجة صحة أداة القياس على نحو مختلف من درجة التعويل عليها كمؤشر للأداء. وهذا يعنى أنه حينما يشرع الديرون في تقويم الأداء باستخدام طرق لا يعول عليها، فانهم سينتهون بالفشل؛ لأنه لا سبيل إلى الحصول على معلومات من التقويم ذات صلة بقرارات رقابية، مثل الترقية، والفصل من الخدمة، والنقل والتطوير، والحوافز وجدولة الأعمال. وعليه يصبح من اللازم على الديرين أن يتأكدوا بأنه من المكن الاعتماد على طرق تقويم الأداء على أقل تقدير. أخيرا، علينا أن نسلم بعدم وجود نماذج أو طرق محددة للتقويم يمكن الاعتماد عليها تماما بالنسبة لكل المؤسسات والأعمال. فعبء التعويل في الواقع، يقع على عاتق أولئك الذين يستخدمون أسلوب التقويم في كل وضع تنظيمي، فمن الحتمل ألا يكون النموذج أو الاسلوب الذي يمكن التعويل عليه في إحدى المنظمات موثوقا به تماما في منظمة أخرى.

المشكلات المتعلقة بالصحة:

تشير الصحة إلى خاصية النناسب أو التلاؤم. فالموضوع يتعلق بمدى تناسب المعلومات المستخدمة في تقويم الأداء للغرض المستخدمة لأجله المعلومات. وقد ابتدع علماء النفس الصناعي والتنظيمي ثلاثة تعريفات للصحة والأساليب نات الصلة بتقويم هذه الخاصية مقبولة بوجه عام وهي:

ه صحـة المضمون: وتعنى أن مقياس تقدير الأداء (وتطبيقاته) مستمد بصورة منطقية، من التعريف النظرى لجانب الأداء فيد التقو يم. وتعتمد درجة صحة المضمون في مقياس الأداء على الاستنتاج الاستدلالي.

• الصحة التجريبية؛ وتعنى ارتباط مقياس الأداء بمقاييس أخرى ذات مردودات هامة. و بناء على ذلك قد يحاول المرء _ على سبيل المثال _ أن يؤكد صحة مقياس التوقع السلوكي (الذي سيتم تناوله لاحقا) بتقدير درجة الارتباط بين درجات مقياس التوقع ومقاييس نتائج العمل (مثل عدد الوحدات المقبولة التي أنتجت في ساعة). ومن الأساليب الشائعة الاستخدام في تقويم الصحة التجريبية الاستراتيجيتان المتزامنة والتنبؤية، فالاستراتيجية المتزامنة هي جمع درجات تقويم الأداء (عامل التنبؤ) ودرجات نتائج العمل (المعيار) في وقت واحد، وتقدير عدى الارتباط التجريبي المتبادل بين الاثنين، فيما تعنى استراتيجية التنبؤ جمع درجات عامل التنبؤ (تقويم الأداء) أولا ثم درجات المعيار (نتائج العمل) فيما بعد، على أن الخبراء في هذا المجال يوصون بالاستراتيجية التنبئية لأسباب مختلفة . " وتؤلف الارتباطات التجريبية، في كلا الأسلوبين، شواهد الصحة، إذ كلما كانت درجة الارتباط كبيرة، زادت درجة صحة مقياس الأداء.

صحـة البنية: وهى التاكيد على أن طرق تقويم الأداء تعمل وفق نموذج أو نظرية للسلوك والأداء، وتتوافق معها تجريبيا. وتجمع صحة البنية بين الاستنتاج الاستدلالي لاستراتيجية صحة المحتوى والمقدرات الاستقرائية للمنهج التجريبي. ولذلك يفضل أغلب الخبراء هذه الاستراتيجية على الاستراتيجيتين السابقتين ٢٠

لصحة البخية معياران إضافيان يرتبطان بها: الصحة التقاربية وهى المعيار الذى يكون فيه الارتباط المتبادل بين المقاييس البديلة لنفس الجانب من جوانب الأداء _ كبيرا بينهما. وعلى ذلك تتحقق الصحة التقاربية حيثما يلاحظ وجود علاقات قو ية بين المقاييس البديلة لنفس خاصية الأداء.

ثانيهما: الصحة التفاضلية وهى التى تتحقق حينما تكون الارتباطات ضعيفة بين المقاييس التى تستخدم طريقة واحدة (مثل أسئلة الاختيار أو مقاييس التقدير أو المقابلات) ولكنها تقيس جوانب مختلفة للأداء، وحينما لا تكون هذه الارتباطات أقوى من تلك التى بين المقاييس التى لا تشترك في طريقة واحدة وتستخدم لقياس جوانب مختلفة للأداء. فإذا فشل أحد المقاييس في اختبار الصحة التفاضلية، فيمكن القول بأنه قد تأثر بتباين طرق التقويم المتميزة عن جانب الأداء الذي يتم تقويمه. فتباين طرق التقويم مصدر من مصادر الخطأ التى تقلل من صحة البنية.

حدد الساحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من أخطاء تقويم الأداء التي يمكن أن تقلل من درجة صحة عملية التقويم. وتشمل تلك الأخطاء التنميط، وأثر الهالة، وخطأ التغاير، وخطأ التماثل مع القوم، وخطأ الانطباع الأول:

الإنساط السعامة: التنميط أو القولبة شكل من أشكال النسبة " (نسبة صفة من الصفات)، كأن يكون المدير رأيا حول إحدى المجموعات (كالنساء مثلا) ثم ينسب ما اعتقد به من رأى إلى عضو واحد من تلك المجموعة، دون اعتبار لهذا الشخص كفرد (انظر الفصل الثالث). وتتضمن صور النسبة الأخرى معتقدات تتعلق بالآثار النسبية للحظوالجهد في أداء الشخص.

اثر الهالة: أثر الهالة هو الاتجاه إلى تقويم الشخص تقويما متساويا في كل السمات بسبب الانطباع العام عن ذلك الشخص. وقد عرفت المهالة: أثر الهالة، أصطلاحا؛ بالخطأ الذي يرتكبه المقوم المهالة قبل خمسة وسبعين عاما وظلت مشكلة قائمة في تقويم الأداء حتى اليوم. أو تعرف الهالة، اصطلاحا؛ بالخطأ الذي يرتكبه المقوم حينما يعتبر جانبين للأداء مرتبطين ارتباطا أكبر من ارتباطهما الفعلى. مثل؛ إعطاء المشرف على سبيل المثال عتقديرات متماثلة لمقدار العمل الحقيقي للمرؤوس ونوعية ذلك العمل) بسبب الاعتقاد خطأ بأن هذين الجانبين مرتبطان بعضهما ببعض ارتباطا وثيقا.

خطا التنفاير: يحدث خطأ التفاير حينما يسمح المقوم للانطباع الذي كونه عن أحد الموظفين بالتأثير على الانطباع عن الموظفين الذين يلونه. فقد يعتمد حكم المشرف على مدى انسجام عمرو مع الفريق .. مثلا .. على مدى انسجام اللاعب السابق لعمرو مباشرة مع الفريق. خطأ التماثل مع المقوم: يشكل هذا النوع من الخطأ مشكلة غير عادية في محيط أنماط الجنس (النوع) والأنماط العرقية. وهو الخطأ الذي يضع فيه المقوم شخصا ما، يتفق معه في الا تجاهات، أو الاهتمامات، أو الأصل العرقي، أو النوع، أو في أي خصائص أخرى، وضعا مميزا عن الأخرين الذين لا يماثلونه. فحقيقة أن عمراً ورئيسه المباشر من الرياضين المتحمسين و ينتسبون لنفس النادي، تجعل الرئيس الماشر متحيزاً إلى عمرو على حساب ليلى مثلا، إذ أنها ليست ذكرا ولا رياضية متحمسة.

خطا الانطباع الأول: يحدث خطأ الانطباع الأول حينما يسمح المدير للانطباع الأول الذي كونه عن موظف ما أن يغلب على كل أحكامه الملاحقة على هذا الموظف، بغض النظر عن التحسن الفعلى أو التغييرات التي طرأت على الأداء الفعلي لذلك الموظف. وتمثل التصنيفات الملاقة (فلان خاسر حقيقي) أو (فلان هو الفائز الحقيقي) أعراضا لهذا النوع من الخطأ.

تسبب كل هذه الأخطاء تحيرًا في تقويمات الأداء وتجعل المعلومات المستنبطة غير ملائمة أو صحيحة لمقياس للأداء الفعلي للموظف. وسننتقل الآن إلى تحليل الطرق الرئيسية للتغلب على هذه الأخطاء إلى جانب مشكلات التعويل التي تم تناولها سابقاً.

العوامل الموقفية: بالإضافة إلى الأخطاء المحددة التى أوردناها الآن، أثبت البحث أن هناك عوامل موقفية مختلفة يمكن أن تسفر عن أخطاء في تقو يمات الأداء. وتشمل تلك العوامل، الخصائص التى لا علاقة لها بالشخص الذي يقوم أداؤه، ٢٠ وخصائص المنظمة التى يجرى التقو يم ٢٠ والطريقة التى يتم بها نقل معلومات يجرى التقويم تقويم للذين تم تقويم الأداء فيها. ٣ ومدى إسهام أولئك الذين يتم تقويم الأداء فيها. ٣

كيف يمكن تحسين تقو يم الأداء؟

تناول البحث الذى أجرى مؤخرا في هذا المجال مشكلة الأخطاء في تقويم الأداء وذلك لأن أصحاب الأعمال يتعرضون للجزاءات المالية عند مقاضاتهم بالمعارسات غير العادلة في التوظيف. وقد ركزت جهود البحث التجريبي الموجهة لتحسين تقويم الأداء على ثلاثة أهداف رئيسية: طرق تحليل الوظائف كأساس لجمع معلومات عن الوظيفة والتي يتم على أساسها إحداث مقاييس للأداء، ودرجة التعويل على مقاييس الأداء، ودرجة التعويل على مقاييس الأداء، وسنتناول كلا من هذه الأهداف على التوالى:

تحديد الأداء عن طريق تحليل الوظيفة:

تتمشل الخطوة الأولى في تصميم نظام سليم يعتمد عليه لتقويم الأداء في توفير معلومات دقيقة حول المحتوى الفعلى للوظائف في المنظمة. وبدون توفر هذه المعلومات لن تكون محاولات إحداث مقاييس لتقويم الأداء مجدية وبعبارة أخرى، يتعين على المديرين معرفة ما هو مطلوب منهم قياسه قبل أن يقوموا بوضع مقاييس للأداء.

تحليل الوظائف:

هو الطريقة الأساسية المتوافرة للمديرين للتأكد من إحداث مقاييس للأداء تستوفى متطلبات الصحة والتعويل، لقد سبق أن تناولنا بالبحث الموضوعات الرئيسية في تصميم الوظائف في الفصل السادس، أما الآن فان تركيزنا سينحصر في تحليل الوظائف بغرض تصميم مقاييس واضحة ومحددة لفعالية الأداء.

من التعريفات الهامة للوظائف وتحليل الوظائف ما يلى. «الوظيفة هى مجموعة متجانسة نسبيا من مهام العمل تؤدى لتحقيق غرض أساسى ومستمر في منظمة من المنظمات. فيما يتضمن تحليل الوظائف تحديد الوظيفة واستكشاف ما تتطلبه الوظيفة من أنماط سلوكية من الموظف». ٢٠ فتحليل الوظائف فيها، وما تتضمنه أى وظيفة الموظف». ٢٠ فتحليل الوظائف فيها، وما تتضمنه أى وظيفة بالتحديد. زيادة على ذلك، يعرف محتوى الوظيفة بأنه النشاطات أو المهام المحددة لتلك الوظيفة. فتحليل الوظائف، في الواقع، مصطلح عام يصف سلسلة متكاملة من الأراء التي تم تضمينها في تصميم منظمة ما.

تتمثل المهمة الأولى لتحليل الوظائف، حالما يتم وضع هيكل الوظائف من خلال تصميم الوظائف، في تحديد الواجبات الأساسية التي يقوم بأدائها الأشخاص المعنيون في كل وظيفة من الوظائف. و ينتج من هذا الجزء من تحليل الوظائف الوصف الوظيفي الذي يجب أن يتضمن المسئوليات والمعلاقات المتظيمية، كما ينبغى أن يفضى تحليل الوظائف أيضا إلى تحديد المتطلبات الوظيفية، وهي عبارة من الخصائص والمؤهلات المطلوبة في الموظف لأداء العمل بصورة وافية أي المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات والمستوى التعليمي، ويوضح شكل (١٤ - ٤) الوصف الوظيفي لطبيب أسنان ومساعده اللذين يتوليان مهام رئيسية في فريق لطب الأستان. أخيرا، يوفر الوصف الوظيفية المعلومات اللازمة لاحداث وترسيخ مقاييس لفعالية الأداء.

تحديد محتوى الوظيفة:

من المشكلات في تحليل الوظائف تحديد التركيبة المناسبة لمهام الوظيفة، مثلاً، أين ينتهى عمل النجار و يبدأ عمل البناء إذا أريد تفكيك قالب خشبى بعد صب الخرسانة، أين ينتهى عمل الجراح و يبدأ عمل ممرضة غرفة العمليات عند إنجاز عملية جراحية؟ يبحث محلل الوظائف بد في كلا الحاليين ــ عن مجموعة من المهام المتجانسة التي تحدد محتوى الوظيفة بصورة منطقية، هذه المسائل يصعب حلها في عملية تحليل الوظائف، ولكن هناك عددا من العوامل التي يتم موازنتها للوصول إلى صيغ محددة حول هذه المسائل:

- المهارات العامة والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة.
- مهام العمل التي تؤدي في نفس المكان والزمان _أي تلك المهام المرتبطة ببعضها بحكم طبيعة العملية أو التقنية المستخدمة في
 العمل.
- المتطلبات الخارجية بأن يتم تجميع المهام في وحدات مثل التعريفات المهنية أو المطالب النقابية أو المتطلبات القانونية أو متطلبات
 الترخيص لمزاولة المهنة المعينة.
 - التقليد أو العرف _ الطريقة التي كانت تؤدي بها الأعمال دائما فيما مضي.

بالنسبة للهيئات العمالية المنظمة في نقابات، يتم تحديد السئوليات بشكل قاطع تفاديا للنزاع حول الاختصاصات ــ أي التنازع حول من يؤدي المهام المحددة. وتتمثل أهم العوائق لاستخدام المساعدين والفنيين في القوانين والقيود المفروضة على إجازة معارسة المهنة والتي تقصر الاجراءات العلاجية على الأطباء وأطباء الأسنان المرخصين وفي الحالات التي لا تنطبق عليها القوانين والاتفاق مع النقابات، تشكل التقنية والمهارة مع التقارب المكانى والزمائي أسسا عامة لتحديد الأعمال أو الوظائف.

ينبغى وضع مقاييس لفعالية الأداء لكل مهمة من مهام الوظيفة حالما يتم تحديد تلك المهام، إلا أن هذه المهمة صعبة للأسباب التائمة:

اولا ـ لا يوجد جانب واحد للأداء الوظيفي متفق عليه. ومن هنا يتعين على الادارة أن تفكر مليا في معايير الفعالية الأنية والمتوسطة المدى والنهائية على أقل تقدير.

شكل ١٤ ــ ٤ الوصف الوظيفي لطبيب الأسنان والمهام المتدة لمساعده في قريق لطب الأسنان					
مسئوليات مساعده	مسلوليات طبيب الأسنان				
ـ تحضير المواد والنظافة	_الاتصال المباشر بالمريض لتشخيص وتحديد العلاج				
ــ مساعدة الطبيب في الاجراءات العلاجية	_ مهام إدارية				
_ القيام باجراءات علاجية (مثل عمل حشو للضرس بعد قيام الطبيب بعلاج التسوس).					
_مساعدة وارشاد المرضى.	_ مساعدة وارشاد المعاونين				
_حفظ السجلات	_ مراجعة وتقو يم اعمال المرؤوسين				
	ـ التدريب				
ــمعاونة المساعدين الأخرين	_ تبادل الرأى مع أطباء الأسنان الآخرين				
ـ تبادل الرأى مع العاملين غير الأطباء	ــ مراجعة السجلات اليومية				
_ تبادل الرأى مع الطبيب	ـ تبادل الرأى مع العاملين غير الأطباء				
ـ الاشراف على الأخرين	_ تبادل الرأى مع الاختصاصيين				
	_ إدارة اجتماعات العاملين				

ثانيا هناك جوانب عديدة مستقلة عن بعضها في كل مستوى من مستويات معايير الأداء، فمن النادر أن نجد مثلا وظيفة تتألف من مهمة واحدة (تستثنى من ذلك وظيفة عامل في خط للتجميع يعمل أليا)، وليس كل نتائج أداء المهمة ونتائج الفعالية الكلية للمنظمة ذات جانب واحد. فالتحدى في تحليل الوظائف ينطوى على اختيار مجموعة ثانو ية محددة من جوانب العمل تمثل الأداء الفعال تمثيلا كاملا.

تحسين درجة التعويل:

إذا سلمنا جدلا بأن تحليل الوظائف يؤدى إلى إيجاد صورة متكاملة ودقيقة لكل الجوانب الوظيفية المراد تقو يمها، فلا زالت مشكلة أخطاء التعويل قائمة. وقد سبق أن أشرنا إلى أن أخطاء التعويل أخطاء عشوائية، تحدث في عملية تقويم الأداء، وكشفت دراسة جدول (١٤ ـ ع) أن هذه الأخطاء تقع في ثلاث مجموعات رئيسية: التعريف غير الوافي للأداء، والعوامل الموقفية، والعوامل الفردية العارضة.

هناك اربعة اساليب رئيسية لتحسين درجة التعويل، أو الوثوق في مقاييس الأداء وهي:

زيادة عدد وحدات اداة القياس: عند استخدام اداة لقياس الأداء، (انظر نقاشنا حول طرق تقويم الأداء الآتية)، فمن الأفضل أن تحتوى هذه الأداة أكثر من وحدة، أو بضع وحدات لقياس جانب واحد من جوانب الأداء، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعريف غير الوافي للأداء كمصدر للخطأ.

زيادة عدد المقومين: من الأفضل أن يكون هناك أكثر من شخص واحد ليحكموا على أداء الموظف، كلما أمكن ذلك، حيث إن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء يتيح فرصة التحقق من الاتساق بين المقومين، وتقليل تأثير العوامل الموقفية مثل الحالة المزاجية للمشرف.

زيادة عدد مرات التقويم: تؤدى الزيادة في عدد المرات التي يقوم فيها الأداء إلى مزيد من التوافق في بيانات التقويم، و يقلل من المشكلات المرتبطة بالعوامل الموقفية (مثل التوقيت) وأثر الحالات العارضة التي تمر بالشخص الذي يتم تقويم أدائه (مثل الحالة المزاجية والصحية).

توحيد طريقة تقويم الأداء: ربما يكون توحيد عملية التقويم من أكثر الطرق أهمية في الارتقاء بدرجة التعويل على قياس الأداء. ويشمل ذلك توفير نموذج أو ميزان موحد لتقدير كفاية الأداء، وتوفير تعليمات تفصيلية وتعريفات وافية لجوانب الأداء، ومستويات محددة للمقومين، والقيام بعملية التقويم في وقت واحد، ويعمل توحيد قياس الأداء على تخفيض أثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة ٢٨٠

تحسين درجة الصحة في التقويم:

تتمثل أهم ثلاث استراتيجيات تم تطويرها للارتقاء بدرجة الصحة في تقويم الأداء خلال العشر أو الخمس عشرة سنة الماضية في: اختيار الطريقة المناسبة في تقويم الأداء، وتركيز التقويم على عناصر محددة للأداء أكثر من التركيز على الانطباعات العامة، وتدريب المقومين.

اختيار طريقة مناسبة للتقويم: تتراوح طرق تقويم الأداء ما بين الترتيب العادى والتقديرات العامة إلى مقاييس متطورة للتوقعات السلوكية والملاحظة. ولا تتوافر طريقة الملائمة لجانب الأداء أو السلوكية والملاحظة. ولا تتوافر طريقة أمثل تصلح في كل المواقف، بل إن المدير الفعال هو الذي يختار الطريقة الملائمة لجانب الأداء أو الأداء المراد تقويمه. يعرض شكل (١٤ / ٥٠)، الأتي، موجزا لمجالات اهتمام المدير في هذا الجانب.

التركيز على عناصر محددة في الأداء: يتفق أغلب الباحثين، الذين قاموا بدراسة تقويم الأداء على أساس تجريبي خلال العشر السنوات الماضية، على أن التقويمات المعممة (مثل طرح السؤال «كيف تقوم أداء هذا الموظف بوجه عام؟»)، لا تفيد كثيرا في اتجاه تقويم الأداء الفعلى وتفتح المجال أمام العديد من مشكلات الصحة بما في ذلك خطأ الهالة ٢٠٠ إذ أن لأغلب الوظائف جوانب متعددة يلزم أن يقوم كل منها بصورة مستقلة.

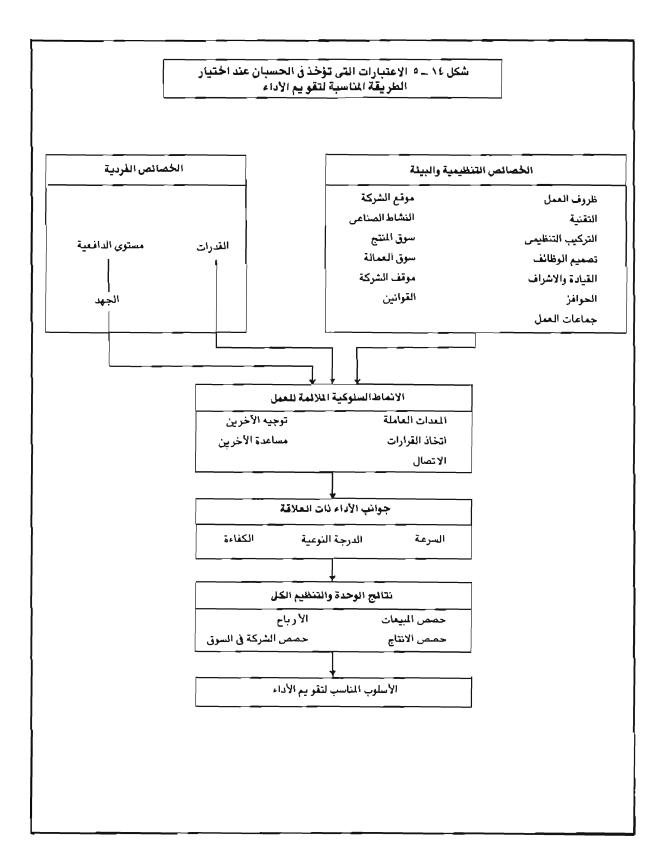
تندريب المقومين، جرت العديد من المحاولات للتقليل من أخطاء التقويم، مثل أثر الهالة، من خلال تدريب المقومين. أو وتقوم الفكرة التى تنطوى عليها تلك الجهود على أساس أنه إذا كان بالامكان توعية المشرف بالمخاطر الشائعة والمرتبطة بحكمه على الأداء، فان احتمال وقوع المشرف فيها تلك الجهود على أساس أنه إذا كان بالامكان توعية المجال بالتطور، حيث تستخدم فيها شرائط الفيديو لتوضيح أخطاء التطابق، والاختلاف، والهالة ٢٠.

كانت نتائج محاولات تدريب المقومين لتفادى أخطاء التقويم متباينة. ألم فقد توصل باحثان، في الواقع، إلى أنه لا يوجد شاهد يؤكد على أن تدريب المقومين سيزيد من درجة صحة تقويمات الأداء بصورة ملموسة. ألم واقترحا أن تتجاوز برامج تدريب المقومين قاعات الدراسة، وشرائط الفيديو، إلى نظام سجل اليوميات لتطوير مهارات التشغيل، ووضع إطار عام للمقومين، وتدريب المشرفين في معالجة الصعوبات المرتبطة بتزويد العاملين بالمعلومات المرتدة السلبية.

ورؤى أن إحراز تقدم في اتجاه تطوير عملية تقويم الأداء لا يتم إلا عن طريق قيام الباحثين بدمج المسائل التقنية المتعلقة بقياس الأداء، مع المعارف التي بدأت تظهر حول المعالجة البشرية للمعلومات لا تخاذ القرارات (انظر الفصل الثاني عشر). 4 وبالتحديد، فانهم في حاجة إلى تكريس الوقت والجهد لفهم الطرق التي يقوم بها المشرفون أداء المرؤوسين. ولن تكون الجهود الاضافية التي تبذل للوصول إلى صيغة أفضل لتقويم الأداء مثمرة قبل تطوير عمليات اتخاذ القرارات الملازمة لتقويم الأداء بصورة أفضل.

كيف يمكن للمديرين الاختيار بين الطرق البديلة لتقو يم الأداء؟

بما أن تقويم الأداء يخدم عددا من الأغراض، فليس من المكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لخدمة كل الأغراض. فللشكلة التى تواجه المديرين، تتمثل في تحديد طريقة تقويم الأداء المناسبة، على ضوء الغرض المراد تحقيقه. وعلينا أن نتذكر أن معايير الأداء تتألف من جوانب كثيرة، إلا أن بعضا منها فقطقد يلائم غرضا تقويميا معينا. زيادة على ذلك، تختلف الأغراض المحددة لتقويم الأداء بشكل كبير من منظمة الأخرى. فالمستشفيات، وشركات التأمين، والجامعات، ودوائر الشرطة، ومصالح الرعاية الاجتماعية، والمحاكم، وشركات العمارة على سبيل المثال _ تختلف اختلافا كبيرا فيما بينها من حيث العوامل البيئية، والتنظيمية، والمردية التي تؤثر على الأداء. ويعكس هذه الحقيقة شكل (١٤ - ٥)، الذي يعيد صياغة إطار الأداء الوارد بالفصل الثاني في مجال تركيز تقويم الأداء الذي يتم تناوله في هذا الفصل.



السلوك في المنظمات شركة جنرال اليكتريك : عود على يدء

سجلت شركة جنرال البكتريك حدثا تاريخيا في بداية الستينيات حينما أصبحت إحدى المؤسسات الكبرى التي تجرى تحليلا علميا لدور تقو يم الأداء في تغظيمها، واتخاذ اللازم بشأن نتائج تلك الدراسة. وقد تضمن هذا البحث ـ الذي نشر في مجلة هوارد بيزنيس (Howard Business Review) في عام ١٩٦٥ ـ توصيتين أساسيتين تطبقهما الشركة في نظام التقو يم وهما:

١ _ مناقشة نظام الأجور بصورة منفصلة عن تقو يمات الأداء.

٢ ـــ اتباع نظام يسمى «بتخطيط ومراجعة العمل» يتم فيه الاتفاق حول تقو يم الأداء، ومراجعة النتائج بصورة دورية على أساس المعايير
 المقررة.

أعلن فريق للبحث بجامعة جنوب كاليفورنيا، ضم إدوارد لولو الثالث (E. Lawler III) وآلان مورفان (Allorgam) وسوزان م. رسنزنك (S.M.Resnick) أنه قد أتيح له فرصة دراسة تجربة شركة جنرال اليكتريك بعد مرور عشرين عاما عليها، وقد قام الفريق بدراسة أزواج يتكون كل منها من رئيس ومرزوس على مستوى المنظمة كلها بغرض تحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف بين الرئيس والمرؤوس حول المتوقع من عملية تقويم الاداء، وماذا حدث بالفعل أثناء عملية التقويم، ومدى فائدة نظام التقويم.

اكتشف الفريق وجود اتفاق جوهرى بين الرؤساء والمرؤوسين حول ما هو متوقع من عملية تقو يم الأداء، حيث اتفق الطرفان على ضرورة تشجيع عملية التقو يم للدافعية، وتوفير الحوافز للتحولات الايجابية في السلوك والأداء، وتوفير الأسس اللازمة لا تخاذ قرارات بشأن الموارد البشرية، بما في ذلك الأجور والترقيات، وتخصيص المهام الوظيفية.

كما ظهرت اختلافات بين الرؤساء والمرؤوسين، من جهة ثانية، حول ما حدث بالفعل أثناء عملية التقويم، ومدى فائدة نظام التقويم. حيث يرى الرؤساء ، على سبيل المثال، أن الوقت المتاح لعملية التقويم والاعداد له طويل، فيما يرى المرؤوسون غير ذلك، فقد أفادوا أنهم فوجئوا بأن الوقت المتاح للاعداد للتقويم لم يكن كافيا.

كما أفاد الرؤساء بأن أغلب المسائل المهمة تظهر خلال عملية التقويم فيما يشتكي المرؤوسون، بالمقابل، من أن كثيرا من المسائل الهامة قد حذفت. و بالمشل، ذكر الرؤوساء أن الوقت المخصص لكل مسألة من المسائل الهامة كان كافياء بينما يقول المرؤوسون: إن المسائل الهامة بالنسبة لهم، لم تحظ بقدر كاف من الاهتمام. وفي الواقع، أحس المرؤوسون أن الاهتمام بمسائل جوانب القوة في الأداء السابق، والتطور المهنى، وتحسين الاداء كان أقل بكثير مما يعتقد به الرؤساء.

واصل فريق البحث بجامعة جنوب كاليفورنيا بطرح سؤال حول العوامل التى تحدد فعالية التقويم من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين. ومن المذهل أن النموذج الستخدم في التقويم كان من العوامل الأقل أهمية على الاطلاق، فهناك أكثر من خمسين نموذجاً تستخدم في شركة جنرال اليكتريك، إلا أن النموذج المستخدم في التقويم لم يؤثر في فعالية الأداء بوجه خاص. ومن جهة ثانية، هناك عدة عوامل أخرى هامة. فحينما تدعم الادارة العليا نظام التقويم، ويكون الجو السائد متسما بالثقة والصراحة والدعم والتأييد، يكون تقويم الأداء مفيدا وناجحا. أما عندما تتم مناقشة الأجور في إطار نظام تقويم الأداء (وهو الاتجاه المغاير لتوصيات الدراسة الأولى)، فأن نظام التقويم يكون أكثر نجاحا. وأخيرا، حينما يكون التقويم جزءا لا يتجزأ من عملية تخطيط ومراجعة العمل الشاملة، فإن هذا الأجراء يحقق نتائج أفضل بكثير من الوضع السابق.

قــام فـريـق جـامعة جنوب كاليفورنيا بنقض إحدى التوصيات، وتأييد الأخرى والتى قدمت قبل عشرين عاما، فأومى (الفريق) بألا تفصل شـركـة جـنـرال إليكتريك بين مناقشات الأجور والرواتب وتقو يم الأداء، بل بدمجهما معا. كما أومى الفريق أيضا، بأن تعزز الشركة الاتجاه بأن يكون التقو يم جزءًا لا يتجزأ من عملية تخطيط ومراجعة العمل والتى تتضمن وضع الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

ماخوذمن:

تتمثل المشكلة التي يواجهها المديرون _ بالتحديد _ في اختيار طريقة تقويم الأداء المناسبة مع التسليم بالاعتبارات الاتية:

- خواص تنظيمية وبيئية معينة، مثل التقنية والتركيبة التنظيمية، والنشاط الصناعي للمنشأة، وعوامل أخرى واردة بالشكل المذكور.
 - خصائص فردية متميزة تؤثر على الأداء وتشمل مهارات وقدرات ومستويات معينة من الدافعية.
 - مزيج من أنماط السلوك الوظيفى المعينة التي تناسب اعتبارات تنظيمية وفردية معينة.
 - مزيج من جوانب الأداء ذات العلاقة مع الأخذ في الاعتبار التنظيم والأفراد ذوى العلاقة.
 - مجموعة الأهداف المعينة المراد تحقيقها على مستوى الوحدة ومستوى المنظمة.

لا بد من تحديد كل من تلك الشروط تباعا قبل أن يتمكن المرء من اختيار نظام لتقويم الأداء. ويوضح شكل (١٤ – ٥) أنه لا توجد طرق شاملة للتقويم الأداء تكمن في تصميم نظام يناسب الغرض من التقويم ويعد بطريقة تتلاءم مع الخصائص الفريدة لكل منظمة من المنظمات.

قـام عـدد مـن الباحثين بدراسة عملية تقو يم الأداء بغرض جعلها على درجة أكبر من الصحة والوثوق. 1 فقاموا بتقسيم طرق الأداء الإكثر استخداما إلى أر بع فئات: طرق التقدير التقليدية، والترتيب، والطرق البنية على أسس سلوكية، ونتائج العمل.

١ ـ طرق التقدير التقليدية:

تتضمن أغلب أساليب التقويم المستخدمة في الوقت الحاضر التدريج، أو الترتيب. وتستند كلتا الطريقتين على الصيغ التقليدية الموصفية لتحليل الوظائف! يقوم المراقبون، في هاتين الطريقتين، بدراسة الوظيفة دراسة مختصرة، مع التركيز على جوانب أساسية عديدة للمهام وإبداء ملاحظات وصفية عامة عنها، واستخدام تلك الجوانب أساسا لتصميم مقاييس للتقدير أو صيغ للترتيب خاصة لهذا الغرض.

يعرض شكل (١٤) مقياسا نموذجيا للتقدير، مستمدا من تلك الطريقة. ويجب ملاحظة أن جوانب الأداء قد تم تحديدها بوجه عام للشخص الذي يقوم بالتقويم، مثلها في ذلك المستويات لكل جانب من هذه الجوانب. لنأخذ مثلا لذلك: ما المقصود بالتحديد من «أقل من المتوسط» و «وسط» و «أعلى من المتوسط»؟ تعرف المقاييس من هذا النوع بالمقاييس العامة للتقدير لأنها تحدد الصفات المراد تقويمها ومستويات تلك الصفات في عبارات عامة. وهي بهذه الصفة عصرضة لكثير من الأخطاء المختلفة التي تحد من درجة التعويل عليها ودرجة صحتها. ومن الأخطاء الشائعة من هذا النوع الهالة (تم التعرض له سابقاً)، والتساهل (إعطاء تقديرات عالية لكل الأشخاص)، والنزعة المركزية (إعطاء تقديرات متوسطة لكل شخص) والشدة (تقويم كل الأشخاص بتعنت). وتقوم أخطاء التساهل، والنزعة المركزية، والشدة على سوء تقدير المدى الفعلي للأداء بين مجموعة من الموظفين. يصور شكل (١٤ ـ٧) هذه الأخطاء بيانيا.

٢ - نظام الترتيب:

حاولت العديد من الشركات استخدام طريقة بديلة للتقدير، تسمى الترتيب، للتغلب على تلك المشكلات. وبالرغم من الاختلافات العديدة حول الطريقة الأساسية للترتيب، إلا أنها جميعا تقيد المقوم بتوزيع الدرجات التى تمثل فعالية الأداء. ففى طريقة الترتيب العادية، يتم تحديد جانب واحد عام للأداء و يطلب من المقومين ترتيب عدد من الموظفين، من أعلى إلى أسفل، على أساس ذلك الجانب.

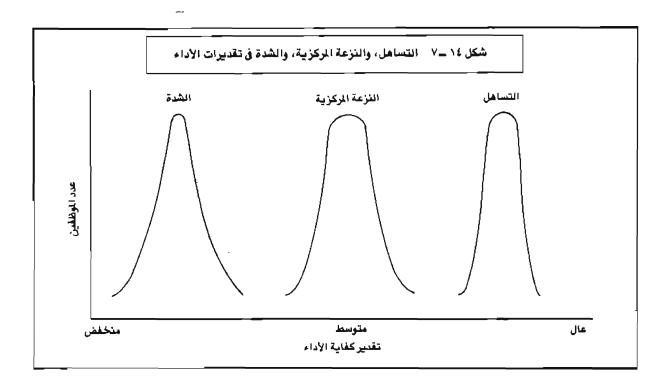
هناك عدد من السلبيات في طريقة الترتيب تسبب مشكلات تتعلق بالتعويل والصحة:

اولاً، هذه الطرق أحادية الجانب بحكم بنيتها وتصميمها. ومن النادر أن يطلب من المقوم ترتيب الموظفين على أساس أكثر من جانب واحد. وعلى ذلك، تعجز هذه الطرق عن إظهار الجوانب المتعددة لأغلب الوظائف.

شانيا، هناك صعوبة في استخدام هذه الطرق في التطبيق العملى، إذ من المكن أن يقوم المقوم بترتيب أربعة أو خمسة أو ستة موظفين لكنه من غير الممكن أن يقوم بترتيب عشرين أوثلاثين مرؤوسا. وللتغلب على هذه المشكلة، تم إدخال تعديل على طريقة الترتيب المتسلسل، أطلق عليه مصطلح: المقارنات الزوجية، حيث يقارن المقومون بين اثنين من الموظفين فقط، في وقت واحد. وتستعر المقارنات الاتجاهين لتشمل كل الموظفين، فإذا أريد ترتيب خمسة موظفين، مثلا، فالمطلوب إجراء عشر مقارنات (وجية. و يتحدد الترتيب النهاش للموظف في المجموعة بعدد المقارنات الزوجية التي تم تقديره على أساسها أولا. وحتى طريقة المقارنات الزوجية هذه قد تكون غير عملية إذا زاد عدد الموظفين المراد تقويمهم. فقد تتطلب عملية ترتيب خمسة موظفين، على سبيل المثال، عشر مقارنات زوجية فيما يتطلب عملية ترتيب عشرين موظفا مائة وتسعين مقارناة زوجية.

ش	شكل ۱۶ ــ ٦ ميزان تقدير السمات		_	
 الامم: تاريخ الميلاد:	التاريخ: الفترة التي تضاها في الوظيفة الحالية	 (السنوات)		
	القسم الأول: المؤهلات الشخصية العناصر	·		
تقيس تقديرات هذه العناصر المؤهلات الشخصية (القدران مبيعات وسماته الشخصية (العادات) المتعلقة بمتطلبات ا فقط ضع علامة (/) على التقدير المناسب.	۔ قدرات) لمندوب			
السمسات	ات	اقل من المتوسط	وسط	اعلى من المتوسط
المظهر: مستوى النظافة والأناقة والملبس المناسب				
السلوك : التهذيب والكياسة واللياقة 				
ا الذكاء: المقدرة والقدرة على الاستيعاب والتصرف والحكم الد	كم السليم			
التعليم: مقابل منطلبات الوظيفة سراء كان تعليما نظاميا أ 	اميا أو مكتسبا ذائيا			
الحالة الصحية ؛ الصحة والنشاط والقدرة على الاحتمال	ال			
الجدية في العمل: يعمل بانتظام وضمير وإنتاجية عالية	ā			1
المثابرة : مثابر في أداء العمل بالرغم من الصعوبات والمعوقا،	لموقات			
الإخلاص : توافق الأهداف الشخصية مع أهداف الشركة	25			
الإعتماد على النفس : بعشد عل نفسه أكثر من اعتماده عا	الدعل الأخرين لأداء أي مهام، يقف عل قدميه			
الثقة بالنفس: درجة مناسبة من الثقة بالنفس				
القيادة : يشيع الثقة في الأخرين. يرجع إليه الأخرون للمسا	لمساعدة والتوجيه			
المبادأة : يقدم افكارا واساليب وطرفا جديدة لأداء العمل	J			
الحماس : يبدى حماسا في العمل				
المتعاون : يعمل في تعارن مع العاملين الأخرين و يقبل التكا	التكليف في مجالات عمل أخرى.			

مجموع الدرجات



وتكمن المشكلة الثالثة لطريقة الترتيب، كطريقة للتقويم، في أن اضطرار الشرفين لتوزيع تقويماتهم، قد يؤدى إلى تحريفات كان من المفترض أن يتخلب عليها نظام الترتيب نفسه. فقد يكون أداء اثنين من الموظفين ــمثلا ــمتقار با بدرجة يصعب معها التمييز بينهما فيما يظهر الترتيب اختلافا غير حقيقي في الأداء.

٣ ـ الطرق القائمة على أساس سلوكي:

تم، في السنوات الأخيرة، تطوير عدد من الأساليب التي تبشر بالتفلب على مشكلات التعويل والصحة. وتركز مقاييس الأداء الوظيفي المبنية على أساس سلوكي هذه على التفرعات التفصيلية لأفعال وتصرفات محددة بدلا من الجوانب العامة للأداء و وتتناول هذه الطرق الأداء الوظيفي على أساس أنه متعدد الجوانب وتستخدم مواقف سلوكية أو تصرفات حقيقية كشواهد على الأداء الفعال وغير الفعال في تلك الجوانب.

يعتمد تطوير مقياس للأداء مبنى على أساس سلوكى ــبشكل كبير ــعلى حكم الموظفين والمشرفين الأكثر التصاقا بالوظيفة نفسها وأولئك الذين سيستخدمون أداة القياس النهائية لتقويم الأداء. ويمر تطور المقياس المبنى على السلوك بالخطوات التالية:

- ١ يطلب من المختصين، وهم الأشخاص الأكثر معرفة بالوظيفة، تحديد الأبعاد الأساسية لمهام الوظيفة وإيراد «وقائع هامة» محددة تبين السلوك الفعال أو غير الفعال فيما يتعلق بكل جانب من جوانب الوظيفة و يتم تسجيل نتائج هذه المقابلات كتابة.
- ٢ يطلب من مجموعات أخرى من المختصين تقويم الوقائع الهامة التي تم الحصول عليها من المقابلات الأولى، وذلك من خلال نسبة
 كل واقعة أو موقف لمهمة محددة ثم يطلب منهم وضع تقدير للسلوك المرتبط بكل واقعة أو موقف من حيث مدى فعاليته أو عدم فعاليته فعاليته في تحقيق ذلك الجانب من المهمة أو الأداء.
- ٣ بناء على الأراء التي كونت في الخطوة الثانية، تستبقى تلك المسائل الأساسية التي يكون اتفاق الخبراء حولها كبيرا فيما يتعلق بجوانب الوظيفة التي أشاروا إليها ومدى فعاليتها من حيث نجاحها في تلك الجوانب، فيما تستبعد المسائل التي لا اتفاق حول نسبتها لذلك الجانب أو فعاليتها."

ينتج عن تحليل الوظيفة وفق هذه الخطوات الثلاثة مجموعة من البنود المحددة التى تصف النمط السلوكي الفعال وغير الفعال بأسلوب الأشخاص اللصيقين بالوظيفة والآخرين الذين سيقومون بتقو يم الأداء على أساس مقاييس تستخدم تلك البنود.

قيام الباحثون بتطبيق طريقتين أساسيتين لوضع مقاييس تتضمن مسائل سلوكية، وهما مقاييس التوقع السلوكي، ومقاييس الملاحظة السلوكية. أو الفشل في الوظيفة، إلا أنهما يختلفان من السلوكية. أو الفشل في الوظيفة، إلا أنهما يختلفان من حيث النباع أو الفشل في الوظيفة، إلا أنهما يختلفان من حيث التصميم وطريقة الاستخدام، فمقياس التوقع السلوكي (موضح في شكل ١٤ هـ ٨)، عبارة عن سلسلة من المقاييس البيانية تمثل أبعاد الأداء أو المهمة، وتشتمل المرتكزات التي تحدد المستويات البديلة لفعالية الأداء على الأنماط الشلوك التي تمثل بدورها المستويات المختلفة لفعالية الأداء، وعند تقويم هذه الفعالية، على المقوم أن يحكم على النمط السلوكي المعين الذي يتوقع أن يسلكه المؤظف في ظروف معينة.

يستخدم مقياس الملاحظة السلوكية تصميما مختلفا عن مقياس التوقع السلوكي (انظر شكل ١٤ ــ٩)، حيث يقوم المقوم، تبعا لمقياس الملاحظة السلوك الذي يتكرر فيها السلوك المعطنة السلوك الذي يلاحظه بالفعل. و يتحدد التقدير النهائي للموظف على أساس المرات التي يتكرر فيها السلوك مع فعاليته أو عدم فعاليته.



لا زال البحث حول المزايا النسبية لمقياس التوقع السلوكي ومقياس الملاحظة السلوكية في مراحله الأولى؟ إلا أنه قد ثبت بالتجربة أن كلا من مقياس التوقع السلوكي ومقياس الملاحظة السلوكية يبطلان أخطاء المقوم أكثر مما تفعل المقاييس التقليدية العامة للسمات. *

```
شكل ١٤ ـ ٩ مقياس الملاحظة السلوكية
                                                   الأنماط السلوكية في العمل:
                                                                            _ \
                                                  يجادل المشرف أمام الأخرين
                                دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا
                       عندما لا يكون متأكدا من مسألة ما، يناقشها مع الرئيس المباشر
                                                                            _ ۲
                                دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا.
يستوعب المعلومات الواردة في المجلات والأدلة الغنية المتخصصة عن المعدات ذات الصلة بالعمل
                                                                            ۲ ــ ۲
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا.
                      يعرف من أين يحصل على معدات أو مواد معينة لازمة لأداء العمل
                                                                            _ (
                               دانماتقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادراتقریبا.
                                               لا يعرف قدرات المعدات وحدودها
                                                                             _ 0
                               دائماتقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادراتقریبا.
              يصل إلى مكان العمل في الوقت المقرر (في تمام الساعة السادسة صباحا مثلا)
                                                                             _ 1
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا.
                                                                            _ ^
                                                            يبقى في الوظيفة
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ا ۵ نادرا تقریبا.
    يؤدى العمل في الأوقات المقررة مع الحد الأدنى للعمل خارج الدوام (إذا كان ذلك ممكنا)
                                                                             _ X
                               دائماتقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادراتقریبا.
                               يتمتع بروح الدعاية (يبتسم) حتى في المواقف الحرجة
                                                                             ۳ ۹
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا.
                               لا يقضى وقتا في المكتب أطول مما يقضيه في موقع العمل
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ۵ نادرا تقریبا.
                                   ١١ _ يقاوم التغيير ويتذمر و/ أويبطىء في تنفيذ التغيير
                               دائما تقريبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقريبا.
                              ١٢ _ لا يفوض الأعمال للآخرين (يقوم بأداء كل شيء بنفسه)
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا.
                       ١٢ _ ٧ يقوم بمراجعة مكان العمل للتأكد من نظافته بعد إنجاز العمل
                               دائماتقریبا ۲ ۲ ۱ ه خادراتقریبا.
                                       ١٤ _ لا يحصل على تقارير مكتوبة في الوقت المقرر
                               دائما تقریبا ۲ ۲ ۱ ه نادرا تقریبا.
```

٤ ـ مقاييس ناتج العمل:

عرفنا الوظيفة سابقا، بأنها: مجموعة متجانسة من مهام العمل يتم ترتيبها لتحقيق غرض ما. ولعله من المنطقى أن يسأل المدير عن مدى نجاح الموظف في إنجاز تلك المهام، فتركيز أي استراثيجية لتقو يم حصيلة عمل الغرد ينصب على النتائج ــاى كم وحدة أنجزها الفرد بنجاح؟ وما مقدار العائد من المبيعات التي قام بها مندوب المبيعات؟

أثبت البحث أن من المكن أن تتفادى المقاييس التى تركز على النتائج الأخطاء المرتبطة بمقاييس تقدير السمات. زيادة على ذلك، تتميز هذه المقاييس بأنها أكثر تناسبا لتحديد الجدارة لأنها ترتبط مباشرة بالأهداف التنظيمية. فاذا زادت مبيعات مندوب البيع زاد دخل الشركة، و بذلك بكون هذا الموظف جديرا وكفئا.

عرض موجز لطرق التقويم:

كما يبين هذا العرض فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، و يتوقف تحديد الطريقة الأنسب على الموقف، وبدرجة أكبر، على الغرض الذي تستخدم من أجله، ولمساعدة الديرين في اختيار الطريقة المناسبة، نقدم شكل ١٤ هـ ١٠ للمراجعة.

شكل ١٤ ـ - ١ تقو يم لطرق تقو يم الأداء							
أغراض تقو يم الإداء							
تحديد مدة التخصص في الوظيفة	الموارد المطلوبة للتطوير	تقدير الإحتياجات التدريبية	قرارات الاختيار	توزيع الحوالمز	قرارات الترقية الفصل والنقل	التغنية المرتدة التطوير	الطريقة
منخفضة	منخفض	ضعيف	ضييف	ضعيف	ضعيف	مُعيف	١ _ الترتب
منخفضة إلى متوسطة	منخفض	متوسط	ضعيف إلى متوسط	متوسط	ضعيف إلى متوسط	متوسط .	العام ٢ ــ مقاييس تقدير السمات
عالية	مرتفع	جيدجدا	جيدجدا	جيدجدا	جيدجدا	جيد إلى	٣ _ الطريقة
				ا إلى ممتاز		جيدجدا	السلوكية
عالية	مرتفع	ختہ	جيد إلى	جيدجدا	جيد	متوسطإلى	٤ ــ نتائج
	L	جيدجدا	جيدجدا	إلى ممتاز		جيد	العمل

C. E. Schneier and R. W. Beatty: "Integrating Behaviorally – Based and Effectiveness – Based Methods". The Personnel ماخوذ عن: Administrator (July 1979) p. 68.

مراكز التقويم:

تستفيد الطرق التقليدية لتقويم الأداء، والطرق البنية على أساس سلوكى التى عرضنا لهما أنفا من أسلوب ومصدر واحد فقط للمعلومات المتعلقة بفعالية اداء الموظفين ــ مثلا ــ فذلك يعنى المعلومات المتعلقة بفعالية اداء الموظفين ــ مثلا ــ فذلك يعنى أن المنظمة تستخدم نوعا محدودا جدا من المعلومات، وفي حالات كثيرة، تكون الوظائف معقدة بالصورة التى يصعب معها تحويلها إلى رقم فهرسى، وفي حالات كهذه، ينبغى أن تبحث المنظمة عن مصادر عديدة للمعلومات حول الأداء الوظيفي بحيث تمثل (هذه المعلومات) المدى الكامل لأداء الوظف وإمكانياته للترقى إلى وظائف ذات أهمية أكبر في المنظمة.

لقد أدركت العديد من الشركات هذه المشكلة في تقويم أداء المديرين والتنفيذيين في مستوى الادارة العليا والمهنيين، فأنشأت نهجا متعدد الوجوه لتقويم الأداء يعرف بمركز التقويم. " أعدت مراكز التقويم، أساسا، كوسيلة لتحديد العاملين في المنظمة الذين تتوافر لديهم إمكانية الترقي إلى المستويات الأعلى في المنظمة. (بالرغم من أن بعض الشركات قد اتخذت، في الأونة الأخيرة، هذا الأسلوب للديرين من خارج المنظمة _). "

تم تصميم طريقة مركز التقويم؛ لتقويم المهارات والقدرات التي لا تخضع لمعامل القياس البسيطة المكتوبة ذات البعد الواحد.

وعادة ما يتم تقويم أنواع المهارات الإدارية التالية بهذا الأسلوب:

ـ القيادة. ـ المرونة في السلوك.

- التنظيم والتخطيط الانسانية.

_اتخاذ القرارات. _الأصالة.

حجودة الاتصال الشفهي والمكتوب. دالرقابة.

البادأة. التنسيق.

الطاقة. دالتوجيه الذاتى.

_ القدرة التحليلية.

_مقاومة ضغوط العمل.

_ الاستفادة من التفويض.

يرتكز نهج مركز التقويم على تقويم الموظف باستخدام أساليب عديدة ومتنوعة، بعضها اختبارات تحريرية بسيطة وأخرى محاكاة لمواقف معقدة ـ و يمكن أن يتضمن مركز التقويم النمونجي مجموعة مؤتلفة من طرق التقويم التالية:

تمرين سلة المعاملات: يعرض على الشخص المراد تقويم أدائه سلة مليئة بالوضوعات المراد العناية بأمرها وتشمل مذكرات، ورسائل هاتفية وخلافها، وعلى المرشح أن يقرر فيها. وعند تقويم الأداء، يقوم المقومون بملاحظة الطريقة التي يرتب بها ذلك الشخص الموضوعات حسب أسبقيتها، وفرزها حسب أهميتها، وتفويض المسئوليات متى ما كان ذلك مناسبا، ووضع الوسائل الرقابية اللازمة.

النقاش الجماعي من غير قيادة: تطرح مسألة ما، أو موضوع ما، على المشاركين في النقاش و يطلب منهم الوصول إلى قرار في مدى زمنى محدد، يقوم المراقبون برصد وتسجيل عملية التفاعل الاجتماعي التي تتم بين المشاركين والبحث عن مؤشرات محددة مثل: من يقود النقاش، من يطرح أغلب الأسئلة، لمن توجه أغلب الأسئلة ومن يقوم بمهمة تسيير العمل؟

المفروق الفردية: يعطى المرؤوسون فترة تتراوح بين عشر وخمس عشرة دقيقة لاعداد موضوع يعرض أمام المجموعة. يركز المقومون اهتمامهم على مهارات الاتصال، والثبات، والقدرة على التغلب على الضغوط، والقدرة على التأثير على الأخرين بأرائه حول موضوع محدد.

الاختبارات النفسية: تم استخدام جميع أنواع الاختبارات النفسية لتكملة أساليب الملاحظة التى عرضنا لها أنفا، وتشمل تقو يمات الشخصية، واختبار معارف معينة، واختبارات الذكاء العام والمتخصص، والاهتمامات والقيم المهنية، والتقو يمات الصحية.

المقابلات: تشمل أغلب مراكز التقويم، أيضا، المقابلات الشخصية. وقد تتضمن المقابلات أسئلة حول القيم، والا تجاهات، والاهتمامات، وتجارب ومعارف الشخص السابقة، وتشكيلة متنوعة من المعلومات.

تقويمات أخرى: بخلاف الأساليب العامة الترتم عرضها سابقاً، اتخذت العديد من الشركات أساليب معينة لاستعمالها الخاص فشركة جي سي بيني (J.C. Peony) مثلاً، تستخدم «المحادثات الهاتفية الغامضة من الزبائن» التي تتطلب أن يستخدم الشخص المراد تقويم أدائه اللياقة والكياسة في معالجة مطالب الزبون غير المعقولة. ٢٠ تم استخدام مراكز التقويم، أيضا، بصورة واسعة في شركات أخرى مثل آيه تى أند تى (A T and T) (حيث نشأت الفكرة في صورتها الحالية أولا)، وأى بن إم (IBM) وسوهيو (SOHIO)، ومجموعة متنوعة من مؤسسات القطاع العام. وقد شارك أحد مؤلفي هذا الكتاب في تكييف هذا الأسلوب في اختيار مدير شرطة إحدى المدن الكبرى.

إن الأبحاث التى أجريت حول نجاح مراكز التقويم محدودة جداً. وقد أتاحت عمومية منهج هذه الطريقة في القياس الفرصة لظهور مشكلات كبيرة تتعلق بدرجة الوثوق. إلا أن أغلب الأعمال التى تناولت هذا الأسلوب بالبحث قد توصلت إلى أن لهذا الأسلوب إمكانيات كبيرة لتحديد المهارات، والقدرات، والاتجاهات التى لايمكن تحديدها عبر الأساليب الأكثر محدودية ودقة. على أن هذه الأعمال نفسها قد أشارت، من ناحية ثانية، إلى ضرورة الاهتمام بتنظيم الطريقة التى تشتق بها الاستنتاجات المختلفة من المعلومات التى توفرها مراكز التقويم. " وقد أفادت إحدى الدراسات، مثلا، أن تنبؤات مركز التقويم كانت أكثر دقة حينما تم تقييس وتنظيم المعلومات أليا بدلا من تركها دون تقييس كما في الأسلوب التحليلي. "

مــوجــــز للمـــدير:

- ١ ــ وفر تقويم الأداء معلومات في أعمال عديدة ومتنوعة في مجال شئون الموظفين تشمل: الترقيات، والالتحاق ببرامج التدريب
 والتطوير، وتشخيص جوانب الضعف في الأداء، والاحتياجات التدريبية، ووضع نظام للجدارة، وإجراء تعديلات في معدلات الأجور،
 وتحديد المكافآت.
 - ٢ _ تقويم الأداء وسيلة هامة لمراقبة الأداء على كل المستويات في المنظمة سواء على المستوى الفردي والجماعي أو التنظيمي الرسمي.
- ٣ ـ تتضمن دورة مراجعة الأداء أربع خطوات: وضع معايير للأداء، وتسجيل المستويات الفعلية للأداء، ومراجعة سجلات الأداء على ضوء المعايير، وتحديد الإجراءات التصحيحية.
- ٤ _ يتم تقويم أداء كل شخص في المنظمة بصورة ضمنية على الأقل. فمن المعقول _ إذن _ ألا يستثنى أي شخص في المنظمة من التقويم المنظم والمستمر للأداء.
- ه _ يمكن تحديد معايير الأداء على المستويات التالية: أهداف المنشأة، ونتائج الوحدة أو القسم، ونتائج عمل الفرد وسلوك الفرد،
 وسماته الشخصية (مثل المهارات والا تجاهات). و يعتمد اختيار المعيار على الغرض من التقويم.
- ٢ ــ هـنـاك خـمـسـة مصادر محتملة للمقومين على الأقل: المشرفون، والزملاء، والموظف نفسه (تقويم ذاتي) والمرؤوسون، وأشخاص من خارج المنظمة ذوو علاقة بها. و يتعين على المديرين أن يستفيدوا من المصدر الأكثر معرفة بجانب الأداء المراد تقويمه.
- ٧ ــ نقل نتائج الأداء للموظف ضرورى إذا أريد التأثير على السلوك، و يمثل ذلك أكثر الأدوار صعوبة في عمل المشرف. و يتجه كثير من
 المشرفين إلى إغفال هذه الخطوة مما يؤدى إلى نشوء أفكار خاطئة من جانب الموظف حول أدائه.
- ٨ _ من اكثر الأساليب شيوعا في نقل نتائج تقويم الأداء للمرؤوس التبليغ والاقناع والتبليغ والاصغاء، وحل المشكلات. و يتميز الأسلوب الأخير بأنه أكثر فعالية.
- ٩ ـ تتعلق المشكلات الرئيسية لتقويم الأداء بالوثرق والصحة. وتنشأ مشكلات التعويل عن مصادر الخطأ العشوائية (خصائص أداء القياس، أو كيفية تطبيقها، أو خصائص الموظف) فيما تنشأ مشكلات الصحة عن الخطأ المطرد (الذي يشمل أثر الهالة، والتنميط، وخطأ التفايه، وخطأ الانطباع الأول).
- ١٠ هـنـاك شلاث طرق رئيسية لتحسين مستوى تقو يم الأداء: تطو ير تحليل الوظائف، وتحسين درجة التعو يل والصحة بأساليب معينة مثل التركيز على المحدد للوظيفة، وتدريب المقومين.

أسئلة للمراجعة:

- ١ ... ما هي الفوائد الرئيسية لتقويم الأداء في المنظمات؟
- ٢ الماذا أصبح تقويم الأداء مصدرا لكثير من القضايا في المحاكم بموجب لائحة التوظيف؟
 - ٢ من من الأشخاص الواجب تقويم أداثهم في المنظمات؟
- ذكر الجوانب الرئيسية التي يمكن تقويمها عند تقويم الأداء. ما هي المسائل التي يتعين على المدير أخذها في الاعتبار عند اختيار ما يراد
 تقويمه؟
 - اذكر الاختلافات بين نظام للتقويم صمم لتقدير جدارة الموظف فقط وأخر صمم لتحليل الاحتياجات التدريبية والتطوير فحسب.
 - ٦ _ من الذي يجب أن يقوم بتقويم الأداء؟
 - ٧ _ اذكر مواقف يتولى فيها الرئيس المباشر تقويم الأداء وأخرى يقوم فيها المرؤوسون بتقويم الأداء.
 - ٨ كيف ينقل الديرون نتائج ثقو يم الأداء لمرؤوسيهم؟
 - ٩ لاذا يكون التعويل والصحة أساسيين الستراتيجية تقويم الأداء؟
 - ١٠ اذكر الأنواع الرئيسية للأخطاء التي تحدث في تقويم الأداء والخطوات التي يمكن أن يتبعها الديرون لتصحيح تلك الأخطاء.
 - ١١ _ ما هو الدور الذي يلعبه تحليل الوظائف في تقويم الأداء؟
 - ١٢ . . قارن بين الطرق التقليدية لتقويم الأداء، والطرق القائمة على أسس سلوكية.

تمرین تجریبی

معضلة التقويم:

الغرض من التمرين :

- ١ ـ دراسة الاختيارات الصعبة التي تواجه المدير فيما يتعلق باستخدام معلومات ذات صلة بالأداء في اتخاذ القرارات اللازمة.
 - ٢ _ النظر في معايير الأداء المستخدمة في إحدى المنظمات.
 - ٢ النظر في مدى تأشر المعايير المتعددة بعوامل أقل موضوعية.

المعارف المطلوبة:

ينبغى أن يكون القارىء على معرفة بالأمور المتعلقة بالمعايير المتعددة في مقابل المعيار الواحد، والذاتية في مقابل الموضوعية في الاعتبارات الخاصة بالأداء.

كيفية إعداد التمرين:

كون مجموعات من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء تمرين يستمر لفترة من ٤٥ دقيقة إلى ساعة. يجب أن تفصل المجموعات عن بعضها و يطلب من المشاركين التحدث مع أعضاء مجموعاتهم فقط.

يتعين على كل شخص أداء التعرين بمفرده، مثل تكو بن المجموعات، ثم ينضم للمجموعة للوصول إلى قرار في الوقت المحدد لعمل المجموعة. على كل شخص الاطلاع على المقطع التالي:

تقع مؤسسة نيلور للانتاج (Nylor Product Corp.)، شركة صناعية متوسطة الحجم، في ضواحى مدينة تامبا بفلوريدا (Tampa ،Flo.)، ولا ينتمى الماملون فيها إلى نقابات عمالية. قررت الشركة خلال العامين الماضين إنشاء نظام موضوعى لمراجعة الأداء صمم خصيصا بقصد توفير معلومات مرتدة للموظفين. تم تعميم النظام بحيث يكون موضوعيا ومتكيفا مع الزمن وممثلا للأداء.

بسبب فشل الشركة في إحدى المنافسات، اضطرت إدارة الشركة إلى النظر في الاستغناء عن خدمات واحد أو اثنين أو ثلاثة من الموظفين الأقل اداء في وحدة صناعة المولدات والتعاقد عليها، وهي الوحدة المسئولة عن إنتاج المولدات التي تباع للشركات العاملة في مجال المعدات الالكترونية. قد يكون فيصل هـ ولاء العاملين مؤقتا، إلا أن الشركة تريد التأكد من أنها كانت عادلة في قرارها وأن القرار قد بني على أسس موضوعية. يعمل بالوحدة ــ المراد تخفيض العاملين بها إلى خمسة ــ ثمانية موظفين هم:

- ماكس روجرز: أبيض يبلغ من العمر ٤٢ عاما متزوج وله ثلاثة أطفال أكمل عامين بالدرسة الثانوية. أمضى فترة ١٤ سنة مع الشركة.
 - _ توم بانكس: أسود ببلغ من العمر ٣٧ عاما، أرمل له طفلان، تخرج من الدرسة الثانوية العليا ــ أمضى ثماني سنوات مع الشركة.

- مارشا بلويت: بيضاء، تبلغ من العمر ٢٤ عاما، عازبة، تخرجت من الدرسة الثانوية العليا وأمضت فترة سنتين مع الشركة.
- رى لازيفاير: أبيض، يبلغ من العمر ٥٠ عاما، أعزب، تخرج من كلية صغرى أكملها أثناء العمل، أمضى فترة ١٥ عاما مع الشركة.
- نينا بالموند: بيضاء تبلغ من العمر ٢٦ عاما، متزوجة ولها أربعة أطفال، خريجة الدرسة الثانوية العليا وأمضت فترة ثلاث سنوات مع الشركة.
- استيف كاسترو: من أصل أسباني، يبلغ من العمر ٤٠ عاما، متزوج وله طفل واحد. خريج الدرسة الثانوية العليا، أمضى فترة أربع سنوات مع
 الشركة.
 - جون سيلرز: أبيض، يبلغ من العمر ٢٩ عاما مطلق وله طفلان أمضى عامين في الدراسة الجامعية وأمضى فترة ٧ سنوات مع الشركة.
 - _ بوب وديلكس: أمضى عاما واحدا في الجامعة وفترة تسع سنوات مع الشركة.

قامت الشركة بتقويم أداء موظفى وحدة المولدات هؤلاء على أساس عدد من العوامل المبينة في الشكل (١٤ ـ ١١). تم إيجاد معدل للتقديرات الواردة في الجدول من ثقويم الأداء خلال فترة الثمانية عشر شهرا الماضية.

إرشادات لأداء التمرين:

- الم على كل شخص ترتيب الموظفين من (اول من يمكن الاستغناء عنهم) إلى ٨ (أخر من يمكن الاستغناء عنهم). يجب أن تسلم الأوراق التي كتب عليها الترتيب للمدرب قبل الانصمام للمجموعة المحددة للشخص.
- ٢ ـ المطلوب من كل مجموعة تتكون من ٤ إلى ٨ أشخاص، الوصول إلى ترتيب موحد متفق عليه. توضع الترتيبات على ورقة مع توضيح الأسس
 المستخدمة في الوصول إلى ترتيب نهائي.

شكل ١٤ _ ١١ أخر تقديرات الأداء لموظفى وحدة المولدات

يقترح اتجاهات للتطور الذاتى	قابلية التطور	الولاء للشركة	اغيل إلى التعاون(')	النسبة المثو ية للغياب(^٢)	النسبة اللو ية للمولدات المعيبة (٢)	متوسط الانتاج الاسبوعي(')	لوظف
Y	وسط	جيد	جيد	٧,٢	1,4	١٩,٨	اکس روجرز
¥	وسط	وسط	ضعيف	۸,٩	٥,٢	Y1,V	رم ہانکس
نعم	جيد	جيد	ممتاز	3,7	۶,٠	7,77	ارشا بلو يت
Ä	وسط	ممتاز	ممتاز	12,7	٧,٧	77	ى لازىفاير
Y	ضعيفة	وسط	ضعيف	۲,۰۱	1,1	۲٠,١	ينا بالموند
A	ضعيفة	وسط	جيد	٧,١	٤, ٢	۸,۸	تیف کاسترر
y	وسط	جيد	جيد	٦,٠	٤,٨	۱۸,۱	ا بون سیلرز
نعم	جيد	وسط	وسط	1,3	٧,٠	77,7	وب ريلکس

⁽١) توضع الدرجات العالبة كميات أكبر من المتج وتشمل هذه الأرقام المولدات الكثملة المعيبة.

 ⁽٢) تشير الدرجات المنخفضة إلى عدد أقل من المولدات المعيبة.

⁽٢) تشير الدرجات المنخفضة إلى نسبة منخفضة من الغياب.

⁽¹⁾ التقديرات الممكن استخدامها ضعيف، وسط جيد، ممتاز.

Notes:

- A. H. Locher and K. S. Teel, "Performance Appraisal: A Survey of Current Practices", Personnel Journal, 1982, pp. 245–47.
- 2. Lawrence S. Kleiman and Richard L. Durham, "Performance Appraisal, Promotions and the Courts: A Critical Review", Personnel Psychology, 1981, pp. 103–22; Duane E. Thompson and Toni A. Thompson, "Court Standards for Job Analysis in Test Validation", Personnel Psychology, 1982, pp. 865–874; Robert H. Faley, Laurence S. Kleiman, and Mark L. Lengnick Hall, "Age Discrimination and Personnel Psychology: A Review and Synthesis of the Legal Literature with Implications for Future Research", Personnel Psychology, 1984, pp. 327–349.
- 3. H. John Bernardin and Richard W. Beatty, Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work (Boston: Kent Publishing, 1984), pp. 50–55.
- 4. Marc J. Wallace, Jr., and Richard W. Beatty, Performance Appraisal and Compensation (Scottsdale, Ariz.: American Compensation Association, 1985).
- 5. Marc J. Wallace, Jr., N. Fredric Crandall, and Charles H. Fay, Administering Human Resources: An Introduction to the Profession (New York: Random House, 1982).
- 6. Marc J. Wallace, Jr., "Research Methods, Practice, and Progress in Personnel and Industrial Relations", Academy of Management Review, January 1983, pp. 6-13.
- 7. Marvin D. Dunnette, Personnel Selection and Placement (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966), p. 69.
- 8. Marc J. Wallace, Jr., and Andrew D. Szilagyi, Jr., Managing Behavior in Organizations (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1982).
- 9. See "Symposium on 'Organizational Applications of Self-Assessment: Another Look', "Personnel Psychology, 1980, pp. 259–300, for a variety of expert views concerning the strengths and weaknesses of self-appraisal. For conflicting opinions on the use of peer assessment, see J. E. Kane and E. E. Lawler, Ill, "Methods of Peer Assessment", Psychological Bulletin, 1978, pp. 555–86; A. P. Brief, "Peer Assessment Revisited: A Brief Comment on Kane and Lawler", Psychological Bulletin, 1980, pp. 78–79; J. E. Kane and E. E. Lawler, Ill, "In Defense of Peer Assessment: A Rebuttal to Brief's Critique", Psychological Bulletin, 1980, pp. 80–81; Michael D. Mumford, "Social Comparison Theory and the Evaluation of Peer Evaluations: A Review and Some Applied Implications", Personnel Psychology, 1983, pp. 867–881.
- 10. Robert P. Steel and Nestor K. Ovalle, 2nd, "Self-Appraisal Based on Supervisor Feedback", Personnel Psychology, 1984, pp. 667-685.
- 11. Michael K. Mount, "Psychometric Properties of Subordinate Ratings of Managerial Performance", Personnel Psychology, 1984, pp. 687–702.
- 12. Larry L. Cummings and Donald P. Schwab, **Performance in Organizations** (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1973).
- 13. Ibid.
- 14. C. D. Fisher, "Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Experiment", **Journal of Applied Psychology**, 1979, pp. 533–46.

- 15. D. R. Ilgen, R. B. Peterson, B. A. Martin, and D. A. Boescher, "Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Appraisal Sessions", Organizational Behavior and Human performance, 1981, pp. 311–36.
- 16. Wallace, Crandall, and Fay. Administering Human Resources.
- 17. Ibid
- 18. J. M. Hillery and K. N. Wexley, "Participation Effects in Appraisal Interviews Conducted in a Training Situation", Journal of Applied Psychology, 1974, pp. 168–71; C. A. Fletcher and R. Williams, "The Influence of Performance Feedback in Appraisal Interviews". Journal of Applied Psychology, 1976, pp. 75–83.
- 19. Wallace, Crandall, and Fay, Administering Human Resources.
- 20. F. J. Landy, J. Barnes-Farrell, and J. N. Cleveland, "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations: A Follow-Up", journal of Applied Psychology, 1980, pp. 355–56; F. J. Landy and Donald Trumbo, Performance Appraisal (New York: Academic Press, 1985); D. Ilgen and J. Feldman, "Performance Appraisal", in L. L. Cummings, ed., Research in Organizational Behavior, vol. 6 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985).
- 21. Ibid.
- 22. R. L. Dipboye and R. de Pontbriand, "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems", Journal of Applied Psychology, 1981, pp. 284–51.
- 23. Michael K. Mount, "Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction with a Performance Appraisal System", Personnel Psychology, 1983, pp. 99–110.
- 24. Ilgen et al., "Supervisor and Subordinate Reactions"; D. R. Ilgen, C. D. Fisher, and M. S. Taylor, "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", **Journal of Applied Psychology**, 1979, pp. 349–71.
- 25. Ilgen et al., "Supervisor and Subordinate Reactions".
- 26. Ibid.
- 27. W. H. Cooper, "Ubiquitous Halo", Psychological Bulletin, 1981, pp. 218-244.
- 28. Marvin D. Dunnette, Personnel Selection and Placement (Belmont, Calif.: Brooks-Cole, 1965); M. K. Distefano, Jr., Margaret W. Pryer, and Robert C. Erffmeyer. "Application of Content Validity Methods to the Development of a Job-Related Performance Rating Criterion", Personnel Psychology, 1983, pp. 621–31.
- 29. Donald P. Schwab, "Construct Validity in Organizational Behavior Research", in B. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 2 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1980).
- 30. W. A. Knowlton and T. A. Mitchell, "Effects of Causal Attribution on a Supervisor's Evaluation of a Subordinate's Performance", Journal of Applied Psychology, 1980, pp. 459-66; Faley, Kleiman, and Lengnick-Hall, "Age Discrimination and Personnel Psychology".
- 31. See William H. Cooper, "Ubiquitous Halo", **Psychological Bulletin**, 1981, pp. 218–44, for the most comprehensive analysis and review of research to date on the halo problem.
- 32. Manuel London and Stephen A. Stumpf, "Effects of Candidate Characteristics on Management Promotion Decisions: An Experimental Study", Personnel Psychology, 1983, pp. 241–59.
- 33. Raymond F. Zammuto, Manuel London, and Kendrith M. Rowland, "Organization and Rater Differences in Performance Appraisals", Personnel Psychology, 1982, pp. 643–58,
- 34. Stanley 8. Silverman and Kenneth N. Wexley, "Reaction of Employees to Performance Appraisal Interviews as a Function of Their Participation in Rating Scale Development", Personnel Psychology, 1984, pp. 703–10; Lawrence R. James and John F. White, III, "Cross-Situational Specificity in Managers' Perceptions of Subordinate Performance, Attributions, and Leader Behaviors", Personnel Psychology, 1983, pp. 809–56.
- 35. Dianna L. Stone, Hal G. Guetal, and Barbara McIntosh, "The Effects of Feedback Sequence and Expertise of the Rater on Perceived Feedback Accuracy", Personnel Psychology, 1984, pp. 487–506.

- 36. Robert C. Liden and Terence R. Mitchell, "The Effects of Group Interdependence on Supervisor Performance Evaluations", Personnel Psychology, 1983, pp. 289–99.
- 37. Dunnette, Personnel Selection and Placement, p. 69.
- 38. This analysis is derived from Jum C. Nunnally, Psychometric Theory (New York: McGraw-Hill, 1967).
- 39. Cooper, "Ubiquitous Halo".
- 40. Ibid; Gary P. Latham, Kenneth N. Wexley, and E. D. Pursell, "Training Raters to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior", Journal of Applied Psychology, 1975, pp. 550–55; W. C. Borman, "Effects of Instructions to Avoid Halo Error on Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings", Applied Psychological Measurement, 1982, pp. 103–15; H. J. Bernardin and E. C. Pence, "Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy", Journal of Applied Psychology, 1980, pp. 60–66; James and White "Cross-Situational Specificity"; Gary P. Latham and Kenneth N. Wexley, Increasing Productivity Through Performance Appraisal (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1981); Bernardin and Beatty, Performance Appraisal.
- 41. Latham et al., "Training Raters to Minimize Rating Errors".
- 42. Bernardin and Pence, "Effects of Rater Training".
- 43. H. J. Bernardin and M. R. Buckley, "Strategies in Rater Training", Academy of Management Review, 1981, pp. 205–21.
- 44. J. M. Feldman, "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, 1981, pp. 127–48.
- 45. See, for example, Cummings and Schwab, Performance in Organizations.
- 46. Ibid.
- 47. W. C. Borman and Marvin D. Dunnette, "Behavior-Based Versus Trait-Oriented Performance Ratings: An Empirical Study", Journal of Applied Psychology, 1975, pp. 561-65; O. Harari and Sheldon Zedeck, "Development of Behaviorally Anchored Scales for Evaluation of Faculty Teaching", Journal of Applied Psychology, 1973, pp. 261-65; Marc J. Wallace, Philip K. Berger, and Larry Domer", Behaviorally Based Measures for Assessing the Non-Clinical Effectiveness of Dentists in Health Care Teams", Journal of Dental Research, 1975, 1056-63; Jeffrey S. Kane and H. John Bernardin, "Behavioral Observation Scales and the Evaluation of Performance Appraisal Effectiveness", Personnel Psychology, 1982, pp. 635-41.
- 48. Gary P. Latham, Charles H. Fay, and Lise Saari, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising the Performance of Foremen", Personnel Psychology, 1979, pp. 299–311.
- H. J. Bernardin and J. S. Kane, "A Second Look at Behavioral Observation Scales", Personnel Psychology, 1980, pp. 809–14; G. P. Latham, C. H. Fay, and L. M. Saari, "BOS, BES, and Baloney: Raising Kane with Bernardin", Personnel Psychology, 1980, pp. 815–22.
- 50. Charles H. Fay, The Effects of Format Differences and Training on the Frequency of Rating Errors, Ph. D. dissertation, University of Washington, 1979; Charles H. Fay and Gary P. Latham, "The Effects of Training and Rating Scales on Rating Errors", Personnel Psychology, 1982, pp. 105–16.
- 51. D. W. Bray and D. L. Grant, "The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management", Psychological Monographs, 1966; W. C. Byham, "Assessment Centers for Spotting Future Managers", Harvard Business Review, 1970, pp. 150–70.
- 52. A. Howard, "An Assessment of Assessment Centers", **Academy of Management Journal**, 1974, pp. 115–34.
- 53. Ibid.
- 54. Ibid.
- 55. H. b. Wollowick and W. J. McNamara, "Relationship of the Components of an Assessment Center to Management Success,", Journal of Applied Psychology, 1969, pp. 348–52.

Additional References:

BAIRD, L.S. "Self and Superior Ratings of Performance: As Related to Self-Esteem and Satisfaction With Supervision". Academy of Management Journal, 1977, pp. 291–300.

BERNARDIN, H. JOHN. "Behavioral Expectation Scales Versus Summated Scales: A Fairer Comparison", Journal of Applied Psychology, 1977, pp. 422–27.

BURMAN, WALTER C. "Exploring Upper Limits of Reliability and Validity in Job Performance Ratings". Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 135–44.

CASCIO, WAYNE F., and ENZO R. VALENZI. "Behaviorally Anchored Rating Scales: Effects of Education and Job Experience of Raters and Ratees". Journal of Applied Psychology, 1977, pp. 278–82.

FEILD, H., and W. HOLLEY. "Subordinates' Characteristics, Supervisors' Ratings and Decisions to Discuss Appraisal Results". **Academy of Management Journal**, 1977, pp. 315–20.

KEELEY, M. "Subjective Performance Evaluation and Person-Role Conflict Under Conditions of Uncertainty". Academy of Management Journal, 1977, pp. 301–14.

LANDY, F. J. and J. L. FARR. "Performance Rating". Psychological Bulletin, 1980, pp. 72-107.

LAWLER, E. E., III, "Control Systems in Organizations". In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by M. D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976.

McGREGOR, D. "An Uneasy Look at Performance Appraisal", Harvard Business Review, 1957, pp. 89-94.

SCHMITT, NEAL, and THOMAS E. HILL. "Sex and Race Composition of Assessment Center Groups as a Determinant of Peer and Assessor Ratings". Journal of Applied Psychology, 1977, pp. 261–64.

SCHWAB, DONALD P., and HERBERT G. HENEMAN. "Age Stereotyping in Performance Appraisal". Journal of Applied Psychology, 1978, pp. 573–78.

SCHWAB, D. P., H. G. HENEMAN, and T. DE COTIIS. "Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of the Literature". **Personnel Psychology**, 1975, pp. 549–62.

القصل الخامس عشر

الحوافز في المنظمات

تسلم كل عامل في خطالتجميع بشركة كيومنز للمحركات بكلولبس، ولاية انديانا، في التاسع من نوفهبر عام ١٩٨٤م شيكا بعبلغ سبعمائة دولار حافز إنتاجية بخلاف راتبه الأساسي، وقد تم صرف هذا المبلغ بموجب برنامج للمشاركة في الأرباح أو المكاسب تبنته الشركة في بداية ذلك البعام. و بناء على هذا البرنامج، تقوم الشركات برصد أرباحها واقتسام جزء منها مع العاملين فيها حالما تتجاوز أرباحها حدا معينا. و يتمثل الغرض الأساسي من هذا البرنامج في إيجاد حوافز مادية للنمط السلوكي والأداء اللذين يؤديان إلى زيادة إنتاجية العمليات التي تقوم بها الشركة.

بدأت كيومنز تطبيق هذه الخطة في فبراير عام ١٩٨٤م بعد أن تكبدت بضع خسائر مادية ربع سنوية، وظهرت نتائج هذه الخطة ف نوف مبر من نفس العام حيث تحولت الصورة تماما فبلغت مكاسب الشركة بنهاية الربع الثالث من عام ١٩٨٤م ١٩٨٧م ميلون دولار في مقابل ١٩٠٠ مليون دولار لنفس الفترة من عام ١٩٨٢م.

بالرغم من أن الشركة استفادت من تحسن الحالة الاقتصادية العامة في ذلك الوقت، إلا أن المسئولين في الشركة ينسبون الاسهام الأكبر في هذا التحول إلى برنامج مقاسمة الأرباح، و يعددون المزايا العديدة لذلك البرنامج على هذا النحو:

اولا، أوجد البرنامج ارتباطا بين أهداف الشركة، (الأرباح)، والمكاسب المادية لكل العاملين. وبناء على ذلك أوجد البرنامج حافزا ماديا مناشرا للأداء.

ثانيا، وفر البرنامج وسيلة محددة لنقل أهداف ومشكلات العمل مباشرة للعاملين.

ثالثاً، ساعد هذا البرنامج في وعي وإدراك العاملين بعنصر التكلفة ووفر الحوافز التي تساعد على إيجاد طرق أفضل لأداء العمل.

بدأت البرامج التى توفر حوافز مادية مباشرة (مثل المشاركة فى المكاسب والمشاركة فى الأرباح) تنتشر بين أصحاب الأعمال فى أمريكا، وقد بدأت بعض شركات النقل الجوى، مثل شركة و يسترن (Western)، وتى دبليو ايه (TWA) والشركة الأمريكية (American)، فى التحول إلى مشاركة العاملين فى أرباحها كوسيلة لجنى أرباح أكثر، كما اتجهت شركتا جنرال موترز وفورد إلى صرف أرباح للعاملين فيها،فيما تبنت شركات كاتر بيلار وجون دير وشركات التقنية المتقدمة، مثل روام وتكتروتكس، مؤخرا برامج لمشاركة العاملين فى المكاسب التى تحققها.

تدلل حالة كيومنز (سابقا) على أهمية مكافأة السلوك التنظيمي والأداء ـ وفي مثل هذه الحالة، أحدثت الشركة ارتباطا مباشرا ومحددا بين الأداء التنظيمي وحوافز العاملين. وتمثلت نتيجة ذلك في أن المكافآت قامت مقام الحافز وأثرت في سلوك وأداء العاملين في الشركة. و ينبغي على المديرين أن يدركوا أن الأسلوب الذي تكافىء به الشركة (بقصد أو بدون قصد) سيؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء الفرد. و يهدف هذا الفصل إلى استكشاف هذه الحقيقة بصورة تفصيلية وشاملة.

الحوافز والأفراد:

تظهر في المنظمات قضايا عديدة هامة حول المكافأت.

اولاً، يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة، وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم، و يختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل. ثانيا، من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل. وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانو ية و يأتي بعد اعتبارات أخرى، كما في حالة المتدر بين في مجال الادارة.

ثالثاً، من المكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغييرات التى تحدث في مواقف الشخص واهتماماته وميوله. فقد يغضل الآباء أو الأمهات الذين لهم أطفال، على سبيل المثال، أن تكون أغلب حوافزهم في شكل دخل آئى لمقابلة كمبيالات الرهن، ومصاريف التعليم، فيما يفضل الموظف المتقدم في السن التعويض المؤجل والمزايا التي لا تضاف إلى الراتب، لتخفيف عبء الضرائب ويعد لنفسه دخلا مناسبا في مرحلة التقاعد.

اخيرا، تتحكم الادارة في مقدار وكيفية توزيع الحوافز بدرجات متفاوتة اعتمادا على طبيعة المكافأة. فقد يكون للشركة، مثلا، رقابة مباشرة على السياسة التى يتم بموجبها تحديد الحوافز المادية وصرفها، بينما تكون درجة تحكمها في جوانب الوظيفة التى يجدها الموظف مثيرة لاهتماماته محدودة جدا أو منعدمة. وقد توصل أحد الباحثين، من خلال سلسلة من المقابلات الشاملة مع مجموعة من الموظفين حول وظائفهم، إلى أن أعدادا كبيرة جدا من الوظائف في أمريكا مملة بطبيعتها."

الشخصية والحاجات المرتبطة بالعمل:

تؤثر شخصية القرد على الحاجات التي يسعى لاشباعها عن طريق العمل. وبعبارة أخرى، يمثل الجزء الأساسي للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للموظف.

يتصف المقطع الجانبى للحاجات، مثل الجوانب الأخرى للشخصية، بأنه مستديم نسبيا لكنه لا يظهر بكامله في وقت واحد بل يظهر، على الأرجح، تدريجيا حينما يبلغ الطفل سن الرشد و يدخل في تجربة العمل لأ ول مرة ساعيا وراء مستقبل وظيفي. إذن، فهناك أنواع معينة من التجارب التعليمية والعملية للشخص تفضى إلى حاجات معينة متعلقة بالعمل يكتشفها الشخص في اى وقت من الأوقات. ٢

تصور هذه الظاهرة، التي يوضعها شكل (١٥ – ١)، تطور وتوسع الحاجات كلما تقدم الشخص من مرحلة الطفولة، مرورا بالتعليم النظامي والمراحل الأولى للحياة العملية، إلى أن يستقر أخيراً في مهنة أو عمل ثابت.

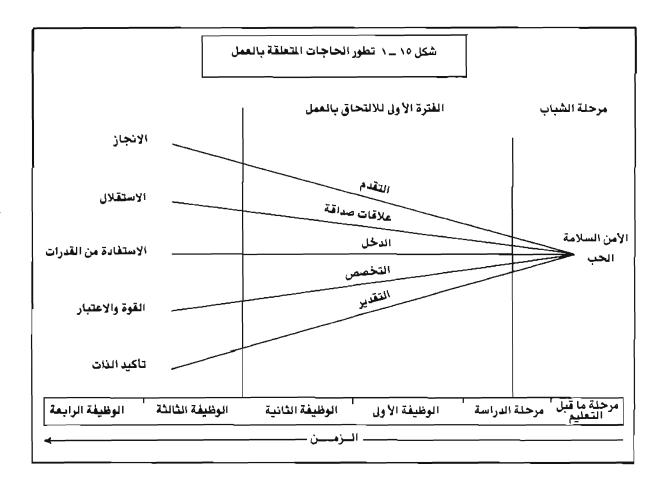
وهناك العديد من الدلالات التي يمكن استنباطها من هذا اللحق:

اولا، تشغير أنواع الحاجات ودرجة قوتها النسبية بمرور الزمن. ففي المراحل الأولى لحياة الانسان تكون حاجاته محدودة العدد وعامة في طبيعتها.

وكلما تعرض الناس إلى بيئات تعليمية دقيقة ومعقدة أكثر فأكثر (كالانتقال من مرحلة الدرسة الثانوبية إلى التخصص في الجامعة أو تدريب متخصص)، اكتسبوا أعدادا كبيرة من الحاجات المحددة.

حينما يلتحق شخص ما بعمل لأول مرة في إحدى المنظمات، فقد يتركز اهتمامه في فرص التقدم في المنظمة، وإقامة علاقات صداقة مع الأخرين، وكسب المال، وتنمية تخصصات أومهارات خاصة، وكسب تقدير الزملاء والرؤساء. وبمجرد استقرار الشخص في الوظيفة (الذي قد يكون بين سن الأر بعين والخامسة والأر بعين)، تظهر مجموعة من الحاجات تختلف اختلافا طفيفا عن سابقتها، وقد تشمل الحاجة تحقيق اهداف مهنية أو عملية طويلة المدى ودرجة من الاستقلال في أداء العمل، وتحقيق قدر من النفوذ والاعتبار وسط مجموعة من الناس (تشمل في الغالب زملاء المهنة من خارج التنظيم المباشر).!

تتمثل ثانى الدلالات في شكل (١٥ ــ ١)، في أن الحاجات تتغير طوال فترة العمل في المنظمات عن طريق التعليم في المقام الأول. بناء على ذلك، تؤثر أنواع التعزيز أو الحوافز التي يصادفها الشخص في مرحلة التعليم النظامي، وفي الوظائف المختلفة، على تطور الحاجات الملاحقية. فالأطباء، مثلا، يتعلمون كثيرا من الحاجات المهنية التي يسعون إلى تحقيقها لاحقا من التدريب الذي يتلقونه في كلية الطب. وبالمثل، تكتسب العديد من الحاجات للدخل والمركز الاجتماعي التي يسعى لها المديرون الجدد في وظائفهم الأولى، من كلية إدارة الأعمال.



و بالرغم من أن العلماء السلوكيين لا زالوا يطلقون الافتراضات حول حاجات محددة تميز شخصيات الموظفين إلا أن دراسات جامعة منيسوتا حول التكيف مع العمل قدمت صورة لحاجات العمل التى تؤثر على مستوى الأداء الوظيفى، إلى جانب الاختيار التنظيمى، و معدل دوران العمل، والغياب. و يعرض شكل (١٥ – ٢) قائمة لهذه الحاجات وتعريفا موجزا لكل منها، و يبين أن الشعور بكل حاجة من هذه الحاجات يختلف من حيث قوة كل منها، وعلى ذلك لا تؤثر حاجة الموظف للاستقلال في العمل حبوجه عام على الحاجة التى يحسها للتعويض المادى.

يتمثل أحد الأساليب التى ابتدعها العلماء السلوكيون لقياس مدى أهمية الحوافز المختلفة للعامل في تطوير مدى أهمية إشباع الحاجبات المختلفة بالنسبة للشخص. لنفرض، مثلا أن مديرا قد صاغ سلسلة من الأسئلة حول مدى أهمية كل خاصية من خصائص الوظيفة المدرجة في شكل (١٥ – ٣) بالنسبة لأحد الموظفين ـ و بعد إجابة الموظف على الاستبيان، يستطيع أحد المحللين أن يحسب درجة الحجاجة المعينة لذلك الشخص (ربما يحسب ذلك على أساس ميزان متدرج من ١ – ٧ بحيث يعنى الرقم ١ درجة منخفضة جدا والرقم ٧ درجة عالمية لذلك الشخص أخيرا، يستطيع المحلل أن يحدد الأهمية المرتبطة بمجموعة كاملة من النتائج باستحداث صورة أو إطار بياني لاجابات الشخص بالنسبة لكل النتائج ـ يعرض شكل (١٥ – ٣) صورا افتراضية لحاجات طبيب وميكانيكي سيارات.

توصل البحث في مجال السلوك التنظيمي إلى أن مجموعة الحاجات التي يشعر بها أحد العاملين، وأهميتها النسبية، تختلف تبعا لعدد من المعوامل، وقد أفادت بعض الدراسات بأن العاملين الاناث والذكور يتقاضون رواتب مختلفة، ولرسم توقعات مهنية مختلفة حتى في حمالة المهنة الواحدة (كالادارة مثلا). كما توصلت هذه الدراسات أيضا إلى أن النساء والرجال يعطون الراتب درجات مختلفة من الأهمية في مقابل الحوافز الأخرى، وذلك لأسباب ثقافية وتربو ية . \

توصلت دراسات أخرى إلى أن الأهمية النسبية التى تعطى للحوافز المختلفة تختلف على نحويمكن التنبؤبه وتبعا لبيئة الموظف الشقافية، وعمره مستواه الوظيفي ومن الدراسات الهامة في هذا الخصوص تلك المتعلقة بدراسة الكيفية التى تغيرت بها الحاجات المرتبطة بالعمل لمائة وخمس وعشرين امرأة عندما عملن في المجال الصحى. "حيث قام الباحثون بدراسة حاجات هؤلاء النسوة بعد تخرجهن، والتحاقهن بالعمل في مجال الصحة المهنية، والعلاج الفسيولوجي، وعلاج مشكلات النطق. فعند دخولهن مجال العمل، كن ينظرن إلى تنمية المهارات والاحترام كأهم الحاجات فيما يعطين أهمية اقل للأمان الوظيفي وفرص الترقي. وبعد مرور عشرين شهرا، ينظرن المورة بعض الشيء. ففيما بقيت تنمية المهارات على نفس الدرجة من الأهمية، أصبحت الحاجة إلى توافر فرصة لانجاز عمل ذي معني تفوق الحاجة إلى الاحترام من حيث الأهمية."

شكل ١٥ ــ ٢ الحاجات العامة ذات الصلة بالعمل

الاستفادة من القدرة: إمكانية أداء عمل يستفاد فيه من القدرات

الانجاز: الاحساس بالانجاز الذي يكتسب من الوظيفة

النشاط: إمكانية الاستمرار في العمل في كل الأرقات

التقدم: فرص (الترقى) والتقدم في الوظيفة

السلطة: إمكانية تبليغ الأخرين بما عليهم عمله

سياسة الشركة رممارساتها: الطريقة التي تنفذ بها سياسات الشركة

التعريضات: الأجرالذي يدفع لقاء أداء العمل

زملاء العمل: طريقة انسجام زملاء العمل مع بعضهم

الابداع: توفر الفرصة للموظف لتجربة أساليبه الخاصة في أداء العمل

الاستقلال: توفر فرصة العمل منفردا

القيم الأخلاقية: إمكانية عمل أشياء لا تتعارض مع ضمير الشخص

التقدير: الثناء لحسن أداء مهمة ما

السئولية: الحرية في استخدام الحكم الشخمي

الأمان: أن توفر الوظيفة عملا مستقرا

الخدمة الاجتماعية: توفر إمكانية تقديم خدمة للأخرين

المركز الاجتماعي: إمكانية أن تكون شخصا ذا شأن في المجتمع

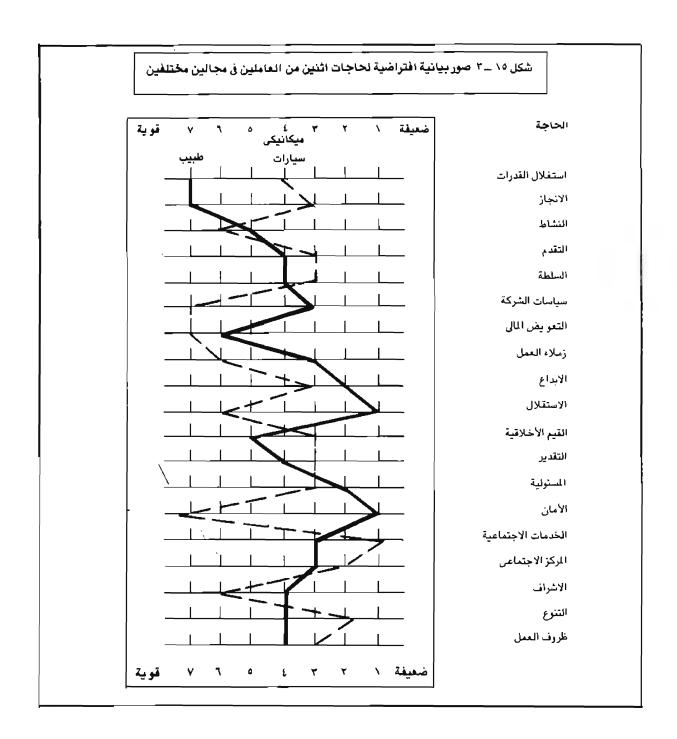
الاشراف _ العلاقات الانسانية: الطريقة التي يعامل بها الرئيس المرؤوسين

الاشراف الفني: كفاءة المشرف في اتخاذ القرارات

النتوع: إمكانية عمل أشياء مختلفة من وقت لآخر

ظروف العمل: مقدار الراحة والأمان في الوظيفة

و ينتبغى على المديرين أن يدركوا أن هناك حوافز متنوعة تقدم من قبل أى منظمة لها أهميتها المحتملة في دفع وتحريك الأنماط السلوكية للموظف، ومن النادر جدا أن يكون لكل العاملين نفس المجموعة من الحاجات، فالعامل الحاسم للتنبؤ بسلوك وأداء الموظف يتمثل في المواءمة بين مجموعة حاجات الفرد والحوافز التي تقدمها المنظمة.



تأثير الحوافزعل السلوك والأداء:

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول ببوجه عام بإن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، فمن الممكن، إذن أن يكون توقع المكافأت حافزا قو يا لاثارة مستوى من السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

تعمل الحوافز، في إطار نموذج الأداء الذي تم عرضه في الفصل الثاني، والنموذج المتكامل للدافعية الذي تم تطويره في الفصل الرابع، كعوامل تعزيز لانماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (او تخفض قوة الدوافع)، وتؤدى إلى تعلم انماط جديدة من السلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة. فالرضا بالوظيفة، وفق النموذج الوارد في الفصل الخامس، هو تشاعل الفرد بالدرجة التي تشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل. و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي، قاذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال، غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوى للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها. ففي ظل الذي يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوى للشروع في البحث عن طريق زيادة نتائج عمله (ليزيد إجمالي دخله). إذن، فطام للحوافز التي توفرها الوظيفي والأداء مباشرة، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (ليزيد إجمالي دخله). إذن، فمعرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة مدى تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء.

أغراض الحوافزة

تمثل عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة أو أداة التأثير الرئيسية المتوافرة للمنظمات، وكما وردت الإشارة في نموذج الأداء المعروض في المفصل الثانى وأعيدت صياغته جزئيا في شكل (١٥ – ٤)، قان أنواع الحوافز، المتاحة عن طريق العمل، والطرق التي توزع بها، تؤثر في سلوك الأفراد العاملين.

السلوك في المنظمات المنح الخاصة بالمديرين

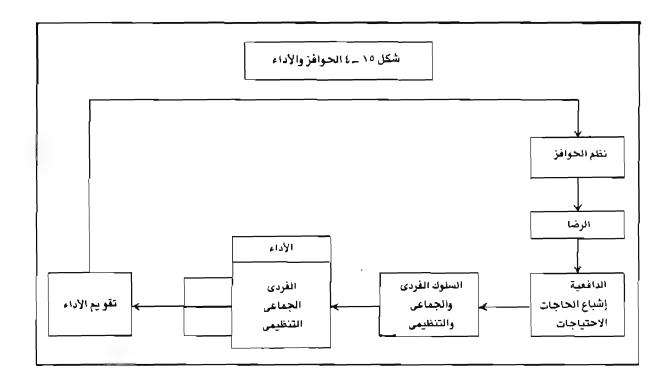
من التقاليد الأمريكية البالية التى أخذها الأمريكيون من بريطانيا تخصيص منح أو مزايا خاصة لكبار المديرين ــ وهى حوافز غير مادية تـعـكس وضع الشخص في المنظمة، فقد قامت مؤسسة سيسون وشركاه وهى مؤسسة استشارية في مجال التعو يضات، بمسح لعدد من الشركات حول الممارسات الخاصة بتلك المنح وأوردت التالي:

- _ توفر ٤٣٪ من الشركات الأمريكية سيارات خاصة لمديريها.
- ـ توفر ٢٨٪ من هذه الشركات عضوية الأندية الريفية لمديريها.
- _ تتحمل ٢٨٪ من هذه الشركات رسوم عضوية في مطاعم أندية مميزة.
 - ــ تتحمل ٢١٪ من هذه الشركات كل تكاليف العلاج لمبريها،

وتوصلت مسوحات أخرى إلى منح أخرى متنوعة تشمل نسبا منخفضة للأرباح على القروض، وعلاوات الاسكان وتوفير مساكن فاخرة بقرب مكان العمل إلى جانب المسكن الأساسي، وإرشادات تتعلق بالجوانب المالية والسفر على الطائرات الخاصة بالشركة.

من المشير في هذا الأمر أن هذه المنح والعلاوات لا ترتبط بالأداء، بل بمستوى وظيفة الشخص في التنظيم. و يعتقد كثير من الخبراء في هذا المجال، أن هذه المنح تمثل في الواقع محاولة من قبل هذه المؤسسات لارضاء مديريها (وهذا تقليد بريطاني حيث يقارب معدل ضريبة الدخل ٨٠٪)، فالشركة توفر للمدير مزايا كان عليه توفيرها بمقابل يدفعه مما يتبقى له من دخله بعد خصم الضرائب، وتتولى الشركة ذلك كتكلفة لاداء العمل.

أما مؤسسة الخدمات الضريبية (185)، فانها تدرس هذه المنح بعناية لترى ما إذا كانت ضرورية لأداء العمل. فأذا كانت كذلك، فأنها جزء من تكلفة أداء العمل وبالتالى لا تحسب ضمن الدخل الشخصى. أما إذا كانت غير ضرورية لأداء العمل، فتحسب على أساس أنها جزء من الدخل وتحسب الضريبة عليه بالمعدل الهامشي للمدير فكلما أبطل الكونجرس منحة من هذه المنح، استحدثت الشركات منحا أو مزايا أخرى حسب زعم خبراء التعويضات، وبذلك أصبحت منع المديرين جزءا من الحوافز التقليدية للمديرين.



تؤثر الحوافز التنظيمية على أنماط مختلفة من السلوك _ تلك الأنماط ذات التأثير الداخل على المنظمة إلى جانب الأخرى ذات التأثير الخارجي _ و بالتحديد يمكن أن تخدم الحوافز الإغراض الناتية والخارجية التالية بالنسبة للمنظمة:

ـ الأغراض الذاتية أو الداخلية: رقى الأداء الوظيفي والحد من الغياب والاحتفاظ بالعاملين المهرة.

_الأغراض الخارجية: جذب مجموعة من العمال المهرة.

يمثل الغرض الأول، رقى الأداء الوظيفى، أحد الاهتمامات الرئيسية لكثير من العاملين. وقد حاولت العديد من المنظمات دفع الأداء الفعال، بربط المكافأة مباشرة بالسلوك والأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا، إذ كلما زادت مبيعات البائع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يمكن أن يؤدى الموظف عمله بمستوى اعلى من المستوى العادى على أساس توقع الحصول على الترقية أو الأمل في تحصيلها.

سنقوم بدراسة أنواع مديدة من سياسات الحوافز التي ترمى إلى دفع الأداء الوظيفي من خلال التوزيع الانتقائي لمكافأة العاملين.

ومجال آخر من مجالات الاهتمام بالنسبة للمديرين يتمثل في الاحتفاظ بالموظفين المهمين، والاستفادة القصوى من الوقت الذي ينفقونه في العمل . ويتضمن هذه المسألة مهمتين تتعلقان بالحد من معدل دوران العمل (الأشخاص الذين يتركون العمل في المنظمة خلال في محددة من الزمن، سنة مثلا)، وتخفيض الوقت المفقود بسبب الغياب. فمن الممكن استخدام الحوافز في تحقيق استمرارية جاذبية كل من النظمة والوظيفة.

أخيرا، لسياسة الحوافز في المنظمة تأثيرها على المتوافر من العمالة (العرض). فكل المنظمات تواجه منافسة بدرجات متفاوتة في أسواق العمالة المختلفة. وتتطلب ظروف العرض والطلب في هذه الأسواق أن تقدم المنظمات حوافز تنافسية بدرجة تضمن لها جذب أعداد كافية من طالبي الوظائف الأكفاء. و يتطلب ذلك، عمليا، ألا تقدم المنظمة حوافز ضعيفة بحيث تفشل في جذب مؤلاء المتقدمين، على ألا تكون هذه الحوافز كذلك عالية دون داع. و يشير البحث إلى أن الأجور والمرتبات، من بين المكافأت المختلفة التي تقدمها المؤسسات، هي الحافز الوحيد الظاهر أمام الأشخاص الباحثين عن الوظائف٬ على أن ذلك لا يمنع، من جهة ثانية، أن تكون الحوافز الأخرى في حسبان العاملين المستقبليين.

وسواء أكانت الأغراض التي يخدمها نظام الحوافز داخلية أو خارجية، فأن سياسة الحوافز تبقى أحد أساليب الرقابة الرئيسية التي تتبح للمديرين إمكانية التأثير على السلوك والأداء. ولوضع وتنفيذ سياسة للحوافز يتعين حل المسائل الاتبة على أقل تقدير :

- مانوع الحوافز التي يسعى إليها الأفراد العاملون في المنظمة أو الذين يبحثون عن وظائف فيها.
 - ماهي الحوافز التي تتحكم فيها الإدارة.
 - ماهو الأساس الذي يتم بموجبه توزيع الحوافز في المنظمة.
 - كيف تؤثر الحوافز على قرارات العامل وأدائه.

ينبغي الاجابة على هذه الأسئلة قبل أن يتمكن المرء من معرفة تأثير الحوافز على الأفراد والتنبؤ به.

الحوافز الداخلية مقابل الحوافز الخارجية:

يدل مصطلع سياسة الحوافز - ضمنا - على أن الادارة تستطيع التحكم في مستويات الحوافز، والطرق التي توزع بها. وفي الواقع، فأن درجة تحكم المنشأة في الحوافز تختلف باختلاف أنواع الحوافز. زيادة على ذلك، يستطيع المدير أن يختار من بين الأسس المختلفة لتوزيع الحوافز، والمتى تتعارض، في بعض الحالات، مع بعضها بعضا. فسياسة الحوافز، إذن، تتضمن القواعد التي تحكم أنواع الحوافز التي توفرها المسركة لموظفيها، والطريقة التي توزع بها تلك الحوافز. ومن المكن أن تكون سياسة الحوافز محددة ومخططة من قبل المنشأة (مثل اتخاذ الادارة قرارا مقصودا يتعلق بتوزيع الحوافز)، أو غير مخططة (كان تكتشف الادارة أن الموظفين يضحون بجودة المنتج. في مقابل الكم، بسبب ضغف نظام الحوافز).

ميز العلماء السلوكيون بين الحوافز الداخلية والخارجية منذ سنوات طويلة. فالحوافز الداخلية هي تلك الحوافز الرتبطة بالوظيفة نفسها، وتشمل الشعور الذاتي بالسئولية الشخصية تجاه جزء ذي معنى من العمل، ونتائج العمل التي تشكل سلسلة من العمليات المتميزة والتي تفضى إلى إنجاز العمل وتتبح للفرد استخدام مهارات وقدرات على درجة عالية من التطور والتقدير، وتتبح له فرصة الاشتراك في نشاطات مختلفة ذات مغزى ترتبط بأداء العمل، وتوفير معلومات تتعلق بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به، وقد يكون هذا المصدر هو الموظف نفسه أو زميل عمل موضع تقدير واحترام بالنسبة لذلك الموظف أو التنظيم الرسمي، وفي الواقع، فان كثيرا من برامج الاثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف، كما أشرنا في معرض نقاشنا لتصميم الوظائف في الفصل السادس، تركز على هذه الأنواع الأربعة للحوافز الداخلية.

يوفر عمل الأطباء، في أغلب الحالات، قدرا عاليا من الحوافز الداخلية وفق الصيغة التى تم تحديدها الآن حيث يتمتع الأطباء بقدر كبير من الاستقلالية في أداء عملهم و يتخذون عددا من القرارات المتعلقة بعلاج المرضى على أساس السلطة التى يملكونها. زيادة على ذلك، فان عملهم ظاهر ومحسوس للأخرين وله مغزى داخلى بالنسبة لهم، فشفاء المريض يتضمن سلسلة من النشاطات العملية الملموسة والمهمة في تقدير الآخرين. إلى جانب ذلك، فان عمل الأطباء يتميز عادة بالتنوع. فهم يقابلون مرضى عديدين ومختلفين خلال اليوم الواحد. وتمر عليهم مجموعة كبيرة من الأعراض والأمراض المختلفة المعقدة. وأخيرا، تتوافر للأطباء فرص عديدة لتلقى معلومات مرتدة حول نتائج عملهم.

النقارن ذلك بوظيفة عامل خط التجميع في مصنع للسيارات، فهذا العامل يملك قدرا ضئيلا من الاستقلالية، ولا يؤدى مهام ذات مغزى لله، ولا يشهد اكتمال دورات العمل، و يتميز عمله بقدر محدود من التنوع في المهام التى يؤديها وقدر محدود من المعلومات المرتدة المتعلقة بنتائج عمله.

اما عوامل التحفيز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة. وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي. وتشمل هذه الحوافز الآتي :

الحوافز المالية : الأجر أو الراتب المدفوع للفرد .

المزايا الإضافية: الاجازة المدفوعة و وجبات الغذاء، ودفع اقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحى، وتخفيضات في أسعار منتجات الشركة للعاملين، والمكافأت التقديرية الأخرى بخلاف الأجور والرواتب المباشرة.

ـ المشاركة في الأرباح وبرامج الحوافز التشجيعية:

تم إعداد عدد من الخطط، بمرور السنين، تسعى إلى تشجيع العاملين على المشاركة والانجاز باشراكهم في أرباح الأعمال. وفي بعض الحالات، تقوم معادلة الحافز التشجيعي على أساس مخرجات العمل، مثل نظام الأجر بالقطعة، حيث يدفع دولاران مقابل كل وحدة يتم إنجازها، وفي حالات أخرى، تم وضع معادلة للمشاركة في الأرباح ينتج عنها مجموع الأموال المستبقاة لتوزع على العاملين كمكافأة. كما نجد برامج أخرى تتضمن معادلة لتقسيم جزء من الأموال المدخرة في فرع من المفروع أو من عملية معينة على العاملين ١٢.

تقدير زملاء العمل والمهنة: إشباع الحاجة للاحترام من قبل الزملاء في مجال المهنة أو العمل بسبب إنجازات الفرد.

المستقبل الوظيفى والترقيات: المسار الوظيفى الذى يؤدى إلى سلسلة من الترقيات و يشمل الوظائف الجديدة فى الشركة٬٬ وقد تم الكشف عن الكثير حول تأثير الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفى على العاملين حيث أوضع أحد المختصين فى هذا المجال أن الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفى، ومدركاتها (الادراك الحقيقى للشخص والمنظمة ذات العلاقة بالأمداف المهنية)٬ والتكيف المهنى (مقاومة العوامل التى تعوق التقدم فى المهنة أو الوظيفة)٬ كما بدأ بعض الباحثين فى استكشاف نسق تأثير دافعية المستقبل الوظيفى على درجة البحث عن وظائف بديلة ومهنية أخرى، إلى جانب التغييرات التى تحدث فى المستقبل الوظيفى للفرد٬ .

الاشراف: و يتعلق بالحوافز التن يقدمها المشرف في شكل إطراء أو علاقة صداقة، والأسلوب القيادي للمشرف.

عبلاقات الصداقة: وهم عضوية الجماعات غير الرسمية حيث توفر نشاطات الجماعة غير الرسمية حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتشاعل مع الأخرين، والحماية من تغول الادارة والتشاعل مع الأخرين، والحماية من تغول الادارة والأفراد الآخرين من خارج المجموعة.

التعو ييضات المؤجلة: وهى ما يدفع للأفراد في وقت معين في المستقبل (غالبا ما تكون بعد تقاعد الشخص عن العمل). فمعاشات التقاعد تضمن للعاملين الحصول على دخل يقل معدل الضريبة عليه عما كان أثناء سنوات الخدمة. كما تتوافر للأفراد فرصة شراء أسهم في الشركة بسعر محدد على مدى فترة من الزمن. فإذا ارتفعت قيمة السهم خلال هذه الفترة، فيمكن للشخص ممارسة حقه وشراء أسهم بالسعر الثابت وتوفير الزائد عن سعر الشراء.

المحوافر غير التقليدية: بما أن حاجات العاملين قد تغيرت، فقد بدأ أصحاب الأعمال في التحول لحوافز خارجية لم تكن مألوفة حتى وقت قريب. فقد بدأت بعض الشركات، مثلا، في اتباع حافز نظام الدوام المرن ١٠٠٠،

فالدوام المرن (Flexi-Time) هو نظام للعمل يسمح للعامل باختيار ساعات عمله المقررة بنفسه في حدود أوقات معينة. وعلى ذلك قد تسمح الشركة للعاملين فيها بالحضور للعمل ما بين السابعة صباحا والعاشرة صباحا ومغادرة مكان العمل ما بين الثالثة والسادسة مساء، أو يسمح لهم بالعمل لأكثر أو أقل من أربعين ساعة في الأسبوع، وحافز غير تقليدي أخر بدأ ينتشر بشكل متزايد يتمثل في مساعدة الأفراد في تحديد مسارهم المهنس، وتركز هذه الخطة على مساعدة الأفراد على تنمية تلك المهارات والمعارف التي تؤدى إلى التوجيه والتطوير الفعال لمجال العمل أو المهنة ١٠٠ أخيرا، هناك العديد من المؤسسات التي تستحدث حوافز تتوافق مع حاجات العاملين من الآباء والأمهات بتوفير خدمات متكاملة في موقع العمل للأطفال دون سن المدرسة ١٠٠.

وكما رأينا في الفصلين الرابع والخامس، فقد أشار علماء سلوكيون عديدون إلى أن الحوافز الداخلية أهم بكثير من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء ٢٠. وقد نشأ عن هذا الاعتقاد، منذ عام ١٩٨٠م، جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي، فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء ٢٠. وتشير بعض الشواهد المحددة المنبثقة عن التجارب المختبرية إلى صحة هذه الفكرة. فقد توصلت إحدى الدراسات على سبيل المثال إلى أن عوامل التحفيز الخارجية (الحوافز المالية المرتبطة بالأداء) تضعف اثرعوامل التحفيزالداخلية (حرية التصرف في الوقت المتاح للعمل)، حيثما تكون مهام الوظيفة مشوقة وغير نمطية. ويمكن للمدير أن يستنتج من ذلك أن الحوافز الخارجية والداخلية ستتعارض، بسبب ذلك، بالنسبة للوظائف التي توفر عوامل التحفيز بطبيعتها. وحينما يختلف الأمر عن ذلك، فسوف لا تتعارض الحوافز الخارجية مع الحوافز الداخلية ٢٠.

توصلت تجربة أخرى إلى أن هناك عاملا أخريوثر على دافعية الفرد يتمثل في شخصية الموظف نفسه ٢٠. فللرقابة الذاتية على الأداء (درجة تأثير سلوك الفرد على نتائج العمل)، ودرجة كفاءة الفرد في أداء مهام الوظيفة أثرهما على مستوى الدافعية الذاتية أكثر مما للحوافز الخارجية ٢٠.

على الرغم من أن الجدل المتعلق بالتأثير النسبى للحوافز الخارجية والذاتية لم يحسم بعد، إلا أن الكثير من الخبراء يعتقدون أن من المفيد، بالنسبة للمديرين، التمييز بين نوعى التحفيز 3. فقد تؤدى الجوانب الداخلية للوظيفة، على وجه التخصيص، إلى الاعتراف والتقدير والقبول للفرد، فيما تعجز وسائل التأثير غير المباشرة، مثل الاطراء والحافز النقدى، في توفير تلك الحوافز، و بعبارة أخرى، كلما كانت درجة ارتباط الحافز بالوظيفة نفسها كبيرة زاد احتمال قبولها كهدف من قبل الموظفين، وزادت بالتالي درجة تأثير الحافز على الأداء. وفي هذه الحالة فقط يكون التمييز بين الحافز الداخلي والخارجي ذا معنى وفائدة.

وسبب أخر للتمييز بين الحوافز الخارجية والداخلية يتمثل في أن يكون للادارة قدر اكبر من التحكم المباشر على الحوافز الخارجية، إذ يستطيع المديرون وضع سياسة واقعية وملموسة من خلال تطبيق نظام التعويضات حيثما كان الأمريتعلق بالأجور والمزايا الاضافية المباشرة وأى تعويضات أخرى مباشرة . فمن خلال تقويم الوظائف مثلاً عحدد المديرون فئات رواتب نسبية لكل وظيفة في المنظمة . زيادة على ذلك، فأن وضع معادلات لمنح المزايا الاضافية يمثل رقابة إدارية مباشرة . أخيرا، تحدد طرق تصنيف الوظائف سياسات اختيار وترقية الأفراد للوظائف المختلفة من خلال الوصف الوظيفي وتحديد متطلبات الوظائف .

أما بالنسبة للحوافز الذاتية أو الداخلية، فان تحكم الادارة فيها محدود جدا. فليس هناك طريقة مباشرة لمضاعفة أو تخفيف أو إفشاء الشعور بالمسئولية الشخصية تجاه الوظيفة أو الشعور بان العمل واضح وذو مغزى، والتغذية المرتدة للعاملين، وذلك على عكس الأجور. وكما عرضنا لذلك في الفصل السادس، فان الأداة الوحيدة المتاحة للادارة للتحكم في الحوافز الداخلية هي تصميم الوظائف. وبعبارة أخرى، عند تنظيم العمل في منظمة من المنظمات وتصميم الوظائف فيها، يمكن محاولة تجميع المهام في وظائف توفر قدرا كبيرا من الحوافز الداخلية. فشواهد البحث حول محاولات إعادة تصميم الوظائف (بما في ذلك توسيع الوظائف والاثراء الوظيفي) بغرض مضاعفة الحوافز الداخلية قد جاءت متباينة أ، فقد اتضح في حالات عديدة أن إعادة تصميم الوظائف لم تؤد إلى زيادة مماثلة في مستوى الرضا لدى الموظف وأدائه، وتشير مثل هذه الشواهد المتباينة إلى أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير، بالنسبة للمديرين، من توفير الحوافز الحافزة الخارجية.

اسس توزيع الحوافز:

من الظواهر البارزة في اغلب المنظمات عدم التكافؤ في توزيع الحوافز، وأكثر من ذلك. قبول هذه الحقيقة كواقع. وبالرغم من أن ما ذورده هنا ينطبق على أغلب أنواع الحوافز، إلا أن الأجور والرواثب تعطى مثالا واضحا لهذه النقطة. فنطاق التعويضات المالية في أغلب المؤسسات الكبرى كبير جداً، فقد يتقاضى رئيس محكمة الادارة، على سبيل المثال، راتبا سنويا يبلغ ثمانمائة الف دولار (بخلاف المزايا الاضافية) في العام، فيما يتقاضى حارس المصنع أو موظف الصيانة مبلغ عشرة ألاف دولار في العام، وبالمثل، هناك اختلافات كبيرة في الرواتب التي يتقاضاها الأفراد من ذوى المؤهلات التعليمية والخبرات العملية المتقاربة، فبينما يبلغ متوسط راتب الاستاذ الجامعي في كلية الأداب في نفس الجامعة ثلاثين الف دولار.

إذا قدر لـالادارة أن تبدأ في تنوزيع الحنوافز المالية في المنظمة من جديد، فأن أول وأعقد المشكلات التي تواجهها هي تحديد سياسة للتوزيم . وتوفر القواعد التالية اساسا لتوزيع الحوافز النقدية من وقت لآخر :

المساواة: أن يتقاضى كل الأفراد أنصبة متساوية من الحوافز، ويمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوى بين المشاركين صورة لهذه السياسة، ومن الأمثلة الأخرى لذلك، وضع سياسة تحدد بأن لكل سهم في الشركة حصصا متساوية من الأرباح.

المقوة ؛ أن يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز المتوافرة من الأخرين، وتمثل هذه القاعدة جزئيا عامل دافعية للنشاطات النقابية، فمحاولة النقابات تقييد الدخول في مهنة من المهن، والمطالبة بأنظمة للعمل تسمح الأعضاء النقابة فقط باداء أعمال معينة هامة، والتهديد بالتوقف عن أداء أعمال حيوية بالنسبة للمؤسسة، تمثل صوراً لاستخدام القوة لزيادة حصة أعضاء النقابة من المزايا المتوافرة.

المحاجة ؛ أن يتم توزيع الحوافز على الأشخاص وفق حاجاتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحافز، زادت حصته. ففى فترة الكساد الكبير، التجه كثير من أصحاب الأعمال إلى إعطاء الأولوية لأرباب الأسر الرجال على الرجال غير المتزوجين والنساء فيما يتعلق بالاستخدام والفصل من الخدمة ، والحكمة من وراء هذه السياسة هي أن الأباء في حاجة للوظيفة، لاعالة أسرهم، اكثر من غيرهم.

عدالة التوزيع: أن يتقاضى الأعضاء في منظمة ما، نصيبا من الحوافزيعادل جهودهم المبذولة في العمل. وتتحقق العدالة في التوزيع، وفقا لمنظرى العدالة، عندما تتساوى معدلات الحوافز مع الجهود (الدخلات) بالنسبة لكل أفراد المنظمة. فيدفع لكل الناس على أساس الجدارة _مثلاراتي على أساس فعالية أدائهم فرادي أو جماعات.

غالباً ما تواجه الادارة، في التطبيق العملي، بضرورة الوفاء بمطالب تقوم على أساس عدد من هذه القواعد في وقت واحد مما يؤدي إلى التعارض في سياسة الحوافز. ومن الأمثلة البارزة لهذه المشكلة، تنفيذ خطة للأجور والرواتب.

فتنفيذ برنامج للتعويضات يتضمن ثلاث خطوات رئيسية هى: تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المنظمة، وتحديد القيمة النقدية (الراتب) لكل وظيفة في هيكل المنظمة لتكون تنافسية إلى حد معقول مع معدلات الأجور السائدة في سوق العمالة، ووضع سياسات للأجور الفردية (أي وضع معايير للتمييز في الأجور بين الأفراد في نفس الوظيفة).

في الخيطوة الأولى، تقويم الوظائف، يتم تجميع الوظائف في مجموعات متجانسة بغرض المقارنة ٢٠، ويمكن أن يتم التجميع على أساس الموقع، أو المهنة، أو المهام، أو أي أساس أخر مثل العرف أو التقليد. و يتم اختيار وظيفة دالة في كل مجموعة لخدمة اغراض عديدة : أولا، تستخدم فئة الأجر التي تحدد للوظيفة الدالة كأساس للفئة المقررة للمرؤوسين في تلك المجموعة.

ثانيا، تستخدم الوظائف الدالة لتحديد الفئات النسبية للأجور لكل المجموعات في المنظمة.

واخيرا، تستخدم الوظائف الدالة وحدها لمقارنة الأجور خارج المنظمة لتحديد القيمة النقدية (الرواتب) التي تدفع للوظائف المختلفة .

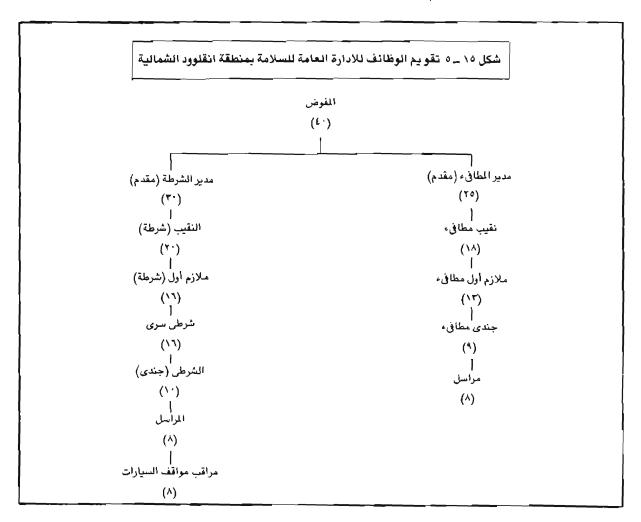
تحدد الطريقة النموذجية لتقويم الوظائف فئات كل وظيفة في المجموعة على أساس عناصر تعويضية عديدة. ويوضع شكل (١٥) نتائج تحليل الوظائف في قسمين في إدارة إحدى المدن. وتشمل العناصر التى تم تقديرها: المسئولية، والجهد، والمستوى التعليم، والخبرة العملية المطلوبة. وتستخدم النقاط النهائية المتجمعة من العناصر لكل وظيفة في تحديد القيمة المالية أو الاستحقاق النسبى لكل وظيفة. فاذا كانت النقاط التى خصصت لكبير ضباط الشرطة مثلا، ٢٠ نقطة مقارنة بأر بعين نقطة خصصت لوظيفة المفوض، فذلك يعنى أن ما يدفع لكبير ضباط الشرطة يعادل ٥٧٪ مما يدفع للمفوض، فالهدف من تقويم الوظائف، إذن، هو وضع فئات أجور نسبية لكل وظيفة في المنظمة بحيث تبدو عادلة للجميع. ولتحقيق هذا الهدف، لابد أن يجد نظام تقويم الوظائف نفسه القبول من جانب العاملين في المنظمة، كنظام عادل ومنصف للجميع، فالقاعدة الأساسية لتقويم الوظائف هي: توزيع الحوافز وقوة الجهود التي يتطلبهاالعمل، أي العدالة في التوزيع.

و ينشأ الصراع حول العدالة في التوزيع غالبا عندما يحاول المديرون تحديد القيمة النقدية لكل وظيفة في المنظمة وفق حقائق الموقف في سوق المعمالة الخارجية . وتشير نتائج مسوحات الأجور، على سبيل المثال، إلى ضرورة إعطاء بعض الوظائف رواتب أعلى بكثير مما يشير به نظام تقو يم الوظائف لجذب الموظفين المؤهلين مفيما تدفع الشركات، في حالات أخرى، رواتب أقل بكثير من الرواتب التي حددها نظام تقو يم الوظائف ومع ذلك تستطيع جذب المؤهلين للعمل لديها .

وفي هذه الحالة تتعارض قاعدة القوة الاقتصادية (العرض والطلب) مع المعابير الخاصة بالعدالة تعارضا واضحا

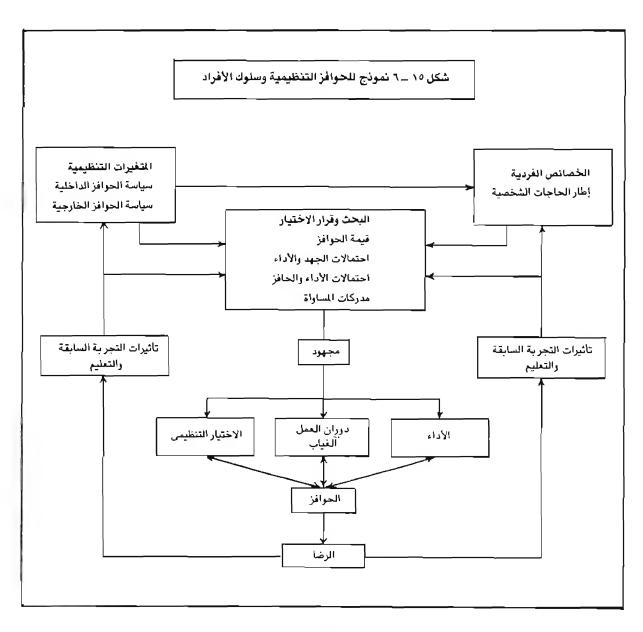
إلى جانب التعارض بين مبدأ العدالة وظروف السوق، نشأت في الأونة الأخيرة تناقضات بين معيار الحاجة (القائم على متطلبات تكاليف المعيشة)، ومعيار العدالة (القائم على متطلبات الجدارة). وقد برزت هذه التناقضات في الخطوة الثالثة لتطبيق نظام التعويضات وذلك من جراء التفاوت فيما يدفع للأفراد العاملين في نفس الوظيفة. لناخذ مثالا اثنين من المحاسبين يوديان نفس العمل في إحدى المؤسسات. من الممكن استخدام أي عدد من المعايير لتبرير الاختلافات بين الاثنين من حيث الراتب. فقد يكون السبب وراء ارتفاع راتب أحدهما هو أنه عمل لفترة اطول في هذه الوظيفة (معيار أقدمية) وقد يتقاضي أحدهما علاوة مضافة إلى راتبه أعلى من العلاوة التي يتقاضيا الأخر، وذلك لحصوله على تقدير كفاية أعلى من الأخر (معيار الجدارة). وأخيرا، قد يطالب كلاهما بزيادة في الراتب بحجة أن الادارة مسئولة عن حماية دخلهما الحقيقي من خطر التضخم (معيار تكاليف غلاء المعيشة). فالدخل الحقيقي هو دخل الموظف «مخفضا» بمعامل الأسعار ليعكس الزيادة في الاسعار. فاذا زادت الأسعار بنسبة ١٠٪ وتم زيادة الراتب بنسبة ١٠٪ فلا زيادة فعلية في الدخل.

عندما تكون ميزانية الأجور لاحدى الشركات معقولة وثابتة، فانها تواجه بمعضلة الموازنة بين تلك المعايير الثلاثة. فكلما زائت المبالغ المخصصة لمعاوات الجدارة أو الأقدمية. لم تكن العلاوات الثابتة المخصصة لمعاوات الجدارة أو الأقدمية. لم تكن العلاوات الثابتة لمقابلة تعديلات تكاليف غلاء المعيشة مستخدمة لدى المنظمات، بخلاف تلك التي تتعامل مع نقابات عمال الصناعة حتى الستينيات من هذا القرن. ومنذ ذلك الحين بدأت أعداد المنظمات التي تطبق نظام علاوة غلاء المعيشة على جميع العاملين فيها تتزايد. وتقضى معادلة تكاليف المعيشة بأن يتم تعديل مرتبات كل العاملين بنسب مئو ية محددة لمواجهة ارتفاع نسبة التضخم (يعرف ذلك بمؤشر قياس تكاليف المعيشة الذي أعلنته وزارة العمل الأمريكية).



يشير البحث الذى تم حول استخدام معادلات تكاليف المعيشة مؤخرا إلى أن أثرها كان مدمرا لقدرات أغلب المنظمات في استخدام المحوافر في إثارة السلوك والاداء. وذلك لما يلى: أولا: تحد علاوة غلاء المعيشة من قدرة المنظمة على التحفيز الفعال على أساس الجدارة. ولهذا السبب ظهر اتجاه لاعتبار معادلات الجدارة غير ذات معنى بالنسبة للعاملين. وقد ساهمت هذه النتيجة في تردى إنتاجية العامل الامريكي نسبيا على المدى البعيد. ثانيا: ادى تعديل كل المرتبات وفق معايير تكاليف المعيشة إلى ظاهرة تسمى بدضغط الرواتب، (Salary Compression). فعندما تضاف لكل الرواتب علاوة مماثلة، فإن الرواتب التي تقع في منتصف سلم الرواتب تصبح مضغوطة، أي تتجه رواتب المستوى الأدنى إلى الزحف إلى أعلى و يؤدى ذلك إلى اكتظاظ الرواتب في أعلى السلم. وقد ورد، مثلا، أن الضرائب والتضخم قد أصابا رواتب المستوى الأ وسط بالتأكل في كثير من المنظمات التي كانت تستخدم علاوة غلاء المعيشة البسيطة في تعديل الرواتب.

تفيد مجلة وول ستريت (30) بأن أعدادا متزايدة من المنظمات قد بدأت تتخلى عن معايير علاوة غلاء المعيشة، وتعود إلى معيار علاوة الجدارة كأساس لاجراء تعديلات على رواتب الأفراد. كما جرت محاولة لاستخدام مثل هذه المعايير تر بطالأجر بصورة أكثر فاعلية بالأداء.و يعتقد كثير من المحللين أن العودة إلى معايير الجدارة تجسد أعظم الأمال لرفع إنتاجية العمال الأمريكيين في كل المستويات ٢٠٠٠. وقد تأكد أن أي شركة تتخذ سياسة تعديل علاوة غلاء المعيشة تركز في سياستها لتقويم الوظائف على أسس خاطئة: إذ أن أغلب معادلات تكاليف المعيشة، تستخدم مؤشر أسعار السلع الاستهلاكية وهو مؤشر لأسعار التجزئة للسلع والخدمات، في حين يتعين على الشركة الاعتماد على سوق العمالة الذي تحصل منه على موظفيها في تقويم وظائفها أكثر من اعتمادها على أسواق البيع بالتجزئة. فأذا حددت أي شركة قيم وظائفها بصورة تنافسية استنادا على سوق العمالة المناسبة فلا التزام عليها بكفالة زيادات إضافية على أساس حجم تكاليف المعيشة.



نموذج للحوافز التنظيمية والحاجات الفردية:

لا يمكن التنبؤ بسلوك وأداء الفرد مالم يتم بحث مسألة مواءمة حاجات الفرد مع الحوافز التنظيمية _وعليه لابد أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لسياسة الحوافز زيادة درجة التطابق أو التلاؤم إلى أقصى حد. يتضمن شكل (١٥ – ٦)، المأخوذ عن النموذج المتكامل للدافعية الذي تم عرضه في الفصل الخامس (شكل ١٥ – ٣)، نموذجا للتفاعل بين الحاجات والحوافز عندما يؤثر في الأداء ودوران العمل والغياب واختيار منظمة ما للعمل.

من الأمثلة التطبيقية البارزة لمحاولات المنظمة ملاءمة سياسة الحوافز مع حاجات الفرد (كما يعرض شكل ١٥ - ١٠) ظهور برنامج التعويض عن طريق «الاختيار الذاتى» (خطة الكافتيريا). فخطة التعويضات المتبعة في المنظمات في الوقت الحاضر، تتضمن عرض راتب اساسي زائدا المزايا الاضافية لكل الموظفين. فقد تعرض إحدى الشركات، مثلا، على أحد الموظفين راتبا أساسيا يبلغ ١٥ ألف دولار في العام زائدا مبلغ خمسة ألاف دولار كمزايا إضافية في العام فتصبح جملة التعويضات عشرين ألف دولار في العام. أما في نظام الكافتيريا فللموظف الحريبة في توزيع إجمالي التعويض، عشرين ألف دولار بين الراتب الأساسي والمزايا الاضافية (بما فيها الاجازات ومعاش المتقاعد والتأمين وحق امتلاك أسهم في الشركة وأي صورة أخرى من صور التعويضات المؤجلة) بالصورة التي يراها. و بناء على ذلك، قد يضمل الموظفون الشباب الذين كبر حجم عائلاتهم حمثلاً ان يكون الجزء الأكبر من التعويض في الراتب لمقابلة التزاماتهم المالية الحالية، أن يدخل الجزء الأكبر من تعويضاتهم في خطة التعويض المؤطفون كبار السن، الذين قلت التزاماتهم المالية الحالية، أن يدخل الجزء الأكبر من تعويضاتهم في خطة التعويض

بالـرغـم من عدم وضوح وقلة الشواهد التجريبية الثابتة حول فعالية نظام الاختيار الذاتى، إلا أن المؤيدين لهذا الأسلوب، يشيرون إلى المزايا المحتملة التالية بالنسبة للادارة والموظفين :

- إتاحة الفرصة للموظفين لمارسة مواءمة احتياجاتهم المادية مع الحوافز التي توفرها الشركة بانفسهم.
 - سيكون الموظفون أكثر رضا بالتعو يضات التي يتقاضونها.
 - ستزيد إنتاجية العاملين.
 - م يظل احتمال تركهم للعمل بالمنظمة أقل ٢.

وطبقا للنموذج المعروض شكل (١٥ – ٦)، فإن سياسة الحوافز في المنظمة تتفاعل مع الخصائص الفردية، مثل الحاجات والشخصية، لتؤثر في مستوى دافعية الفرد لا تخاذ قرار بشأن أدائه بمستوى معين، والقرار الخاص بترك المنظمة (دوران العمل) أو التغيب عن العمل، والقرار المتعلق بقبول العرض المقدم من المنظمة (الاختيار التنظيمي).

يشير نموذجنا الخاص بالحوافز والسلوك الفردى الوارد بالملحق (٥٠ س) إلى أن هناك، على الأقل، ثلاث مجموعات عامة لأنماط السلوك الوظيفي، أو القرارات التي تتأثر بالحوافز وهي : القرار المتعلق بالانضمام للمؤسسة (جذب الموظفين)، والقرار الخاص بالاستمرار في العمل مع المنظمة أو تركها (الاحتفاظ بالموظف)، والقرار الخاص بالاداء (أداء الموظف). وبالرغم من أن النظام العام للدافعية لا يختلف في تلك المجالات الثلاثة، إلا أن من الضروري أن تؤخذ المسائل والعوامل المتميزة لكل نوع من أنواع هذه القرارات في الاعتباراً. فتوماس عاهوني (Thomas Mahoney) مثلا، يورد بعض أعمال البحث التي تشير إلى أن معدلات الأجور التنافسية، وتوفر فرص التقدم تمثل حوافز علموسة تؤثر في اختيار الشخص لمنظمة بعينها؟ . فحالما يتم تعيين الشخص في الوظيفة، فأن القرارات التي تتعلق بالخدمة مثل (هل اترك العمل أم استمر فيه) لا تتكرر من جديد. حيث يشير ماهوني إلى أن الخدمة المستمرة مع الشركة تأتي نتيجة للقرار الأول بالانضمام إليها، وليس نتيجة لسلسلة من القرارات المتكررة بالبقاء فيها. وفق نموذ جنا المعروض في شكل (١٥٠ س) فان الموظفين يقرر ون ترك المنظمة فقط عندما يصبحون غير راضين عن العمل الحالى للحد الذي يدفعهم المحرث عن فرص أخرى للعمل وحصولهم على فرص أخرى اكثر جاذبية.

أخيرا، لا تعنى الحوافز التى توفر للمنظمة القدرة على جنب العاملين والاحتفاظ بهم أنها بالضرورة تكفل أداء الموظفين للعمل بمستوى عال، إذ أن القرار الخاص بمستوى الأداء، أكثر تعقيدا من القرار الخاص بالانضمام للمنظمة أو تركها، وبالتالى يصعب على المديرين التأثير فيه باستخدام الحوافز. وبناء على ذلك لابد من النظر في قرار الأداء وقرار الانضمام للمنظمة أو تركها باعتبارهما شكلين منفصلين للتحفيز في إطار السلوك التنظيمي.

شكل ١٥ ـ٧ تصنيفات وتقديرات خطط الأجور المختلفة

العلاقات الدركة	تخفيف	الارتباط	نوع المكافاة		قياس	نوع
بين المكافلت الأخرى والأداء	الأثار السلبية	المدرك بين الأجر	مكافاة نقدية	زيادة ف الراتب	וּלְנוֹג	الخطة
						الراتب
لا تۇثر	لا تؤثر	قرى	-	_	الانتاجية	للأفراد
×	»	وسط	العمل بالقطعة	تقدير الجدارة	فعالية التكاليف	
وسط	>>	»		_	تقدير المشرف	
وسط	لاتؤثر	»	_	الانتاجية	الانتاجية	للمجموعة
>>))	>>	_	_	فعالية التكاليف	
»	»	»	_	_	تقدير المشرف	
وسط	»	وسط	_	الانتاجية	الانتاجية	للتنظيم
>>	وسط	وسط	_	المساومة	فعالية التكاليف	بكامله
وسط	»	لا تؤثر	_	_	الارباح	
				, ,		للمكافاة المالية
لاتؤثر	ضعيف	قوی جدا	_	العمل بالقطعة	الانتاجية	للأفراد
»	ضعيف	قوى	المبيعات	-	فعالية التكاليف	
تائير وسط	ضعيف	قوي	العمولة	_	تقدير المشرف	
ناثير وسط	لاتائير	قوى	الحافز الجماعي	_	الانتاجية	للمجموعة
»	χ)	قوى	_	_	فعالية التكاليف	
»))	قوى	_	_	تقدير المشرف	'
نائير وسط	لا تائير	قوی	صراف	-	الانتاجية	للتنظيم
>>	»	قوى		_	فعالية التكاليف	
33	»	وسط	المشاركة في	_	الأرباح	
			الأرباح			

السلوك في المنظمات: أجر اثنتي عشرة ساعة مقابل عشر دقائق عمل

يتقاضى توم جبير (Toom Geer) أجر اثنتى عشرة ساعة مقابل عشر دقائق عمل فقط، وهذا لا يتضمن عدداً من المزايا الإضافية لوظيفته والتي تشمل تذاكر سفر مجانية و بدل إعاشة والحوافز المادية التي يتقاضاها بعد خروجه من الطائرة والبدء في عمل جديد.

«ما السر من وراه ذلك؟» تتساءل مجلة وول ستربت. لماذا لا يتهافت الناس على وظيفة جير؟

يعمل جير في وظيفة القفز وهي وظيفة متخصصة في مجال الطاقة النورية، ومهمة شاغل هذه الوظيفة الولوج إلى داخل أجزاء المفاعل النوري التي توقفت عن العمل لاصلاحها. هذه الوظيفة خطرة ولا أحد يعرف الآثار المحية المترتبة عليها في المدى البعيد. و يعرض جير والآخرون الذين يعملون في هذا المجال أنفسهم للخطر في كل لحظة و يطلق عليهم في الواقع مصطلع «الحباحب سراج الليل».

يعمل هؤلاء في أجواء مشحونة بالأشعة حيث لا يستطيعون البقاء لدقائق معدودة حتى يصيبهم الاعياء _طبقا للتعبير الصناعى _ أى يتعرضون إلى قدا المجال، في قدد كبير من الاشعاع. من ناحية أخرى، فأن جير وزملاءه في المهنة لاحظلهم في العمل ولا مستقبل وظيفى إلا في هذا المجال، إذ أن مهاراتهم محدودة جدا وكانوا يعملون في مجالات نتأثر كثيرا بحالات الكساد التي تحدث في الحياة الاقتصادية. فوظيفة القفز توفر فرصة لشاغلها لكسب أموال كبيرة في وقت قصير نسبيا إلا أن العمل نفسه محفوف بالمخاطر».

يبدأ نشاط العامل في مجال القفز بارتداء بزة تتكون من طبقات قطنية و بلاستيك أصفر ولف المعصم ورسغ القدم بشريط والنظر من خلال فقاقيع بالاستيكية وانتعال أحذية واقية للسيقان عازلة للاشعاع و يتوغلون إلى الأجزاء الداخلية المتعطلة في المفاعلات النووية. و يمرون داخل المفاعلات من خلال ممرات بعرض ١٨ بوصة يسحبون وراءهم خراطيم هواء على ارتفاع أربعة طوابق بمحاذاة المولد و يقومون باصلاح انابيب الياه إلمتأكلة داخل المفاعل حتى ينفد الوقت المقرر لبقائهم داخل المفاعل وعندها عليهم مغادرته.

هذا العمل خطير ولا أحد يعرف مدى المخاطر التن يتعرض لها جير وزملاؤه في المهنة. هناك جانب واحد معروف و واضح، من جهة ثانية. وهو أن جير وأمثاله يحتاجون للمال ولا مجال لهم لكسبه إلا من خلال أداء هذا النوع من أنواع العمل.

Mary Williams: "Ten Minutes Work For Twelve Hours Pay? What is the Catch?", Wall Street Journal, Oct. 12, 1983, p. 1,

ماخود من:

اتخاذ القرار بشأن الأداء:

من المرجح أن يكون للحوافز التأثير الأكبر على الأداء دون سواه. و وفق النموذج فان الناس يسعون لتحقيق عدد من النتائج أو الحصول على حوافز عديدة من خلال أدائهم لأعمالهم (وهو ما عرفناه بقوة جذب الفعل عندما عرضنا لنظرية التوقع). زيادة على ذلك، فللناس توقعات تتعلق باحتمال أن يؤدى قدر معين من الجهد إلى مستوى معين من الأداء (توقعات)، وأن يفضى الأداء بمستوى معين إلى تحقيق نتائج أو حوافز مرغوب فيها (النتائج أو الإجرائيات). وتتأثر قوى جذب الفعل، ومدركات التوقع، ورؤية الوسيلة المناسبة بالممارسات التنظيمية والخصائص الفردية.

تمشل سياسة الحوافز إحدى الخصائص التنظيمية التى تتضمن أنواع ومقادير الحوافز إلى جانب طرق توزيعها فللتجربة السابقة مع سياسة الحوافز في إحدى الشركات تأثيرها المباشر على مدركات التوقع والوسيلية. زيادة على ذلك، فان خصائص شخصية الفرد، خاصة في حالة عدم اشباع حاجات معينة والتى تؤثر في الحاجة المحسوسة أو الأهمية المرتبطة بالحوافز المختلفة، والسمات الشخصية، مثل الاحساس بالرقابة الداخلية والخارجية، تؤثر أيضا على مدركات التوقع والمدركات الاجرائية.

إذا سلمنا بأن الموظف واع ومدرك للقرارت التى يتخذها، وفق نظرية التوقع ونموذجنا المتكامل للدافعية، فاننا نتوقع أن يفكر المعاملون مليا في فوائد واحتمالات عدد من الوقائع التى تحدث قبل اتخاذ قرار بشأن مقدار الجهد المحدد لأداء الوظيفة. وبمجرد تحديد القدر المعين من الجهد، وبالتالى حدوث مستوى معين من الأداء، يبدأ الموظف في رصد النتائج. فاذا كان تطبيق نظام الحوافز يتم بصورة تتطابق فيها الحوافز مع التوقعات، فسوف يتحقق الرضا. أما في حالة عدم تحقق التوقعات بعد القيام بالعمل بالمستوى المطلوب، من جهة ثانية، فستكون النتيجة الشعور بعدم الرضا. وعليه فمن المكن أن تعزز تجربة الموظف السابقة مع الحوافز التنظيمية، الاعتقاد أو التوقعات حول نتائج مستوى معين من الجهد والأداء أو تؤدى الى تغيير في السلوك.

قرار الانضمام للمنظمة والبقاء فيها:

كما أشرنا سابقا، فإن اختيار منظمة ما مكانا للعمل واتخاذ قرار بشأن الاستمرار فيها يتأثران أيضا بتوقع الحوافز. ووفق النموذج الوارد في شكل (١٥هـ٦)، فإن الأفراد يبحثون عن العمل ولهم مجموعة من التوقعات المتعلقة بالنتائج التي يتطلعون إليها. وتنشأ هذه التوقعات في الأصل، من خلال التجارب التعليمية والعملية السابقة للأفراد.

عندما تكون أمام الباحث عن العمل ثلاثة عروض للعمل مثلا، فان النموذج يتنبأ بأنه سيختار المنظمة التي تكون فيها احتمالات توفر النتائج ذات القيمة بالنسبة له. و ينطبق ذلك أيضا على التنبؤ بما إذا كان الفرد سيختار الاستمرار في العمل مع نفس المنظمة أو البحث عن عمل في مكان أخر.

تطبيق نموذج الحوافز:

نموذج الحوافز نموذج مثال إذ أنه يتنبأ بالخيارات التى ينتخبها الأفراد إذا ما كانوا راشدين تماما، وتوفرت لهم المعلومات المتكاملة المتعلقة بقراراتهم، وتؤكد نظرية اتخاذ القرارات والبحث الذى عرضناه في الفصل الثاني عشر أنه لابد لنا من تعديل هذا النموذج؛ لأن القرارات نادرا ما تتخذ في ظروف مثالية، و بناء عليه فهناك دائما احتمال لحدوث نسبة من الخطأ في التنبؤ ولا بد أن تتأخذ تطبيقات هذا النموذج مثل هذه العيوب في اعتبارها، ومن الأمثلة المناسبة لذلك حالة الشخص الذي يبحث عن وظيفة، والتي عرضنا لها أنفا، حيث إن معرفته بعدد الوظائف المتوافرة، مثلا، محدودة، جدا في واقع الأمر؟. زيادة على ذلك، لا تتوافر له معلومات دقيقة حول الأجور أو الحوافز غير المادية المرتبطة بالوظائف المحتملة، أخيرا، يكتشف الباحث عن الوظيفة أن الحصول على معلومات إضافية عن الفرص الوظيفية غير متاح أو متوافر دون عناء أو تكلفة. إذ أن مثل هذه المعلومات تكلف وقتا وجهدا ومالا (مثل الوقت المستغرق في البحث عنها والرسوم التي يتقاضاها مكتب التوظيف). و يندر أن يعمل متخذو القرار الحقيقيون على مضاعفة مجموعة النتائج المرجحة واحتمالاتها بصورة موضوعية بل يقنعون، بالأحرى، باختيار البديل الذي يبدو أفضل من حيث النتائج والتوقعات في حدود المعلومات المتوافرة والقيود الزمنية المرتبطة بالقرار الذي يتم اتخاذه ". و يؤكد هذا المفهوم ضرورة معرفة مدركات الشخص حول البدائل المطروحة عند التنبؤ بالخيارات الوظيفية.

أخيرا، يحدد النموذج بوضوح ثلاثة قرارات مستقلة عن بعضها تتعلق بالمنظمة و يمكن أن تتأثر بسياسة الحوافز. وعادة ما تتخذ هذه القرارات في أوقات مختلفة وفي ظروف متباينة. زيادة على ذلك، لهذه القرارات نتائج مختلفة. فقرار الانضمام للمنظمة، مثلا، يتخذ قبل أن يعرف المتقدم للوظيفة شيئا يذكر عن المنظمة، و بعد تعيينه مباشرة يبدأ الشخص في رصد العلاقة الوظيفية و يقارنها بالبدائل المحتملة بما في ذلك العمل في منظمة أخرى والتغيب عن العمل. أما من وجهة نظر المنظمة، فأن نسبة معينة من دوران العمل والتغيب عن العمل تنتج عن هذه القرارات. وأخيرا، يتضمن قرار الاداء الاختيار بين مستويات عديدة من الجهد الذي يبذل في أداء الماملين.

الحوافز وطريقة الاختيار :

يشير النموذج المقترح في هذا الفصل إلى أن الأشخاص يتخذون قراراتهم على أساس الحوافز المتوقعة. وبالرغم من أن الشخص يتخذ قراره على أساس معلومات غير متكاملة إلا أنه يتصرف في اتجاه مضاعفة الحوافز المتوافرة التى يتصورها، فاذا كان هذا النموذج دقيقا فلا بد أن تتنبأ الحوافز بعدد من الخيارات المرتبطة بالعمل، والتى تشمل الأداء، ودوران العمل، والغياب، والاختيار التنظيمي.

الحوافز والأداء:

لقد ورد الكثير في هذا الكتاب حول تأثير الحوافز على الأداء، ووفق نموذج الأداء الوارد في الفصل الثاني، فإن الحوافز تدفع إلى الأداء من خلال إشباع الحاجات المرتبطة بالعمل، على أننا ننسى دائما، في الحياة العملية، أن الناس يختلفون من حيث الأهمية التي بعطونها للحوافز المختلفة، وأنه لا يوجد نظام للحوافز يحفز كل العاملين بدرجة متساوية.

إن الشواهد التجريبية المتعلقة بتأثير حوافز معينة على الأداء الوظيفى متباينة. ومن أنواع الحوافز التى حظيت بالدراسة اكثر من غيرها الحوافز المالية، على أن الدراسات التى تناولت تأثير الأجر كحافز للعمل لم تسفر عن نتائج حاسمة ٢٠٠ فقد اتضع، في بعض الدراسات، أن الحوافز ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء، ولم يتم التوصل إلى وجود أى ارتباط في حالات أخرى، فيما تم اكتشاف علاقة سلبية بينهما في حالات أخرى.

هناك عدة اعتبارات لها اهميتها فيما يتعلق برد الفعل تجاه هذه النتائج: أولا، يمثل حافز الأجر واحدا من مجموعة كبيرة من الحوافز ذات الأهمية بالنسبة للعاملين. وفي الحالات التي لا تعلق فيها قيمة كبيرة للحافز المادي أو تعارضه مع حافز آخر (مثل المساواة أو عبلاقات الصداقة في الجماعة غير الرسمية)، فلا بد أن يكون للحافز أثر محدود على الأداء. و يشير البحث الشامل الذي أجرى حول هذه المسألة إلى أن هناك قواعد غير رسمية تقرر الحد الأعلى للانتاج بالرغم من وجود حافز الراتب . و يوصم اعضاء المجموعة الذين لا يستفيدون بهذه القواعد بـ «متجاوزي المعدل» وغالبا ما يتعرضون للعقاب من بقية أعضاء الجماعة المتمثل في نبذهم والضغوط الاجتماعية التي يتعرضون لها.

هناك اسباب عديدة نظهور قواعد مقيدة للعمل: اولا، لا تثق المجموعة في نوايا الادارة. فالاعتقاد السائد في الجموعة (وغالبا ما يكون صحيحا) أنه إذا اكتشفت الادارة أن الأفراد يجنون مالا كثيرا من وراء نظام الحوافز المعمول به، فستقوم بمراجعته بحيث ينتج العاملون أكثر مقابل نفس القدر من المال، فمعادلة الحوافز الناجحة تتوقف على القرار الخاص بالقدر المعقول من العمل مقابل كل حافز يدفع. إلا أن ما يقدره المحللون في دراسة الوقت والحركة على أساس أنه معقول، غالبا ما يختلف مع تقدير الجماعة.

وهناك عنصر آخريساعد على عدم ثقة جماعة العمل في خطة الحوافز وهو الخوف من أن تستغنى الادارة عن البعض _ بعد أن يكونوا قد بذلوا جهوداً كبيرة وأنتجوا كثيراً في وقت قليل. فلا تحتاج إليهم الادارة حتى تستجد الحاجة لهم مرة أخرى. وأخيراً فأن معايير العدالة تتم مخالفتها إذا استفاد بعض أعضاء الجماعة من نظام الحوافز بينما لا يزال الأعضاء الآخرون يتقاضون أجورهم بالساعة. وفي هذه الحالة فأن عاملا يتقاضى أجره بالساعة سيكسب دخلا أكبر إذا ضمته الادارة ضمن خطة الحوافز.

وعامل آخر يتعلق بعدم ضمان تأثير خطة حوافز الأجور على الأداء، يتمثل في أنه بالرغم من أن كثيرا من الشركات تعتقد أنها قد ربطت الراتب بالأداء، إلا أنها، في الواقع، قد ربطت الحافز أكثر بعوامل أخرى مثل العمر والأقدمية والوضع الوظيفي والنوع والأصل العرقي ". ولذلك يصعب، في أغلب الحالات، التأكد من أن الراتب يرتبط حقيقة بالأداء حتى عندما يكون ذلك هو ما ترمى إليه الادارة.

و يتعلق ثالث الاعتبارات الخاصة بمدى تأثير الحوافز على الأداء بالسرية التى تحيط بالراتب والتى استمر كثير من المنظمات في المحافظة عليها كجزء من سياساتها. ومن التبريرات الشائعة لمثل هذه السياسة، أن الكشف عن الرواتب يشكل تعديا على خصوصية الفرد، إذ أن معدل راتب ودخل الفرد يدخل في المسائل الخصوصية بين الموظف وصاحب العمل. ومن الأسباب الأخرى التى لم تتردد كثيرا حول السرية هو أن هيكل الرواتب غير عادل وتخشى الادارة أن يؤدى نشره إلى الشعور بعدم الرضا لدى العاملين.

أشار العلماء السلوكيون، من جهة ثانية، إلى أن سياسة السرية تعوق فعالية جهود الادارة للربطبين الراتب والأداء، فاذا لم يحصل الموظفون على معلومات مرتدة حول الحافز النسبى الذى يتلقونه نظير جهدهم، فلن يكون للأجر أى تأثير محسوس على السلوك؟. وقد أصبحت هذه المسألة أسوأ من ذى قبل بعد أن كشف البحث أنه حيثما كانت هناك سرية حول الأجور، ينشأ لدى الناس تصور خاطىء حول معدلات أجور الأخرين في المنظمة. وقد توصلت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، إلى أن بعض المديرين يتجهون إلى المغالاة في تقدير رواتب المديرين الأخرين في نفس المنشأة؟؟. و يمكن أن يؤدى مثل هذا التصور الخاطىء إلى عدم الرضا بالأجر وإبطال أى تأثير دافعي لنظام الحوافز. فاذا ماأرادت أى شركة ربطالأجر بالأداء، نظريا على الأقل، فلا بد لها من أن توفر معلومات حول المعدلات النسبية للأجور، على أن نشر المعلومات عن الرواتب، في الواقع العملي، لا يضمن التأثير الدافعي للأجور على الأداء إلا إذا تم ربط الأجر بالأداء فعليا، على أن يقبل العاملون مثل هذه السياسة.

دور المسال:

لابد لنا، عند دراسة أثر الحوافز النقدية على الأداء، من النظر في الأدوار العديدة التي يمكن أن تلعبها النقود في التأثير على سلوك العاملين؛:

أولاً، يمكن النظر للنقود كحافز أو هدف يخفف وطأة العوز. فالحاجة إلى النقود تعمل كحافز للسلوك المدفوع، والحصول عليها يخفف من شدة تلك الحاجة.

شانيا، يمكن أن تكون النقود أحد العوامل الصحية، والتي يمكن أن تكون عاملا محتملا لعدم الرضا في حالة غيابها، ولكنها ليست عامل رضا في حالة توافرها بمقابير مناسبة.

ثالثاً، يمكن النظر إلى النقود كوسيلة للحصول على نتائج مرغوب فيها. فاذا ما كان للنقود قيمة كبيرة بالنسبة للفرد وأدرك أن الحصول عليها عن طريق العمل ممكن، فانه سيبذل جهده ليحصل على هذه النتيجة.

رابعا، من المكن استخدام النقود كأساس للمقارنة بين شخصين، فاذا كان هناك ظلم على أحدهما أو تباين في هذه العلاقة، ففي ذلك دافع للعمل.

اخيرا، من المكن أن تكون النقود عامل تدعيم مشروط إذا ما كان منحها للأفراد يتوقف على مستوى أدائهم.

إيجازا للبحوث التى تناولت الأجر كوسيلة لدفع الأفراد للأداء، حدد لولر (Lawier) ثلاثة شروط لابد من توافرها ليكون الأجر وسيلة دفع فعالة وهى: (١) لابد أن يسود بين الموظفين الاعتقاد بأن الأداء الجيد يفضى إلى الأجر العالى (٢) الحد من تأثير المغاهيم السلبية للأداء الجيد (كأن ينظر إلى الشخص بأنه متجاوز للمعدل المقرر) (٢) توفير المناخ الذى ينظر فيه للنتائج الايجابية، بخلاف الأجر (مثل الاطراء والتقدير والتقدم في الوظائف)، على أنها مرتبطة بالأداء الجيد (١٠ وحيثما يتم استيفاء هذه الشروط يكون الأثر التحفيزي للمكافأة المالية على الأداء مباشرا وفعالاً ويعرض جدول (١٥ ص) خطة تصنيف لأنواع نظم الرواتب والأجور الرئيسية وتقديرا لفعالية كل نوع منها.

ومن الممكن استخلاص عدد من الدلالات من هذا الجدول بالنسبة للمديرين:

اولا، من بين التشكيلات الستة والثلاثين المكنة لأنواع نظم الرواتب ومقاييس الأداء والمكافات، هناك سبعة منها فقط معروفة تماما. ويمكن أن تفسر الفراغات في الجدول على أنها تعنى أن ذلك النظام المعين غير متبع في حالات كثيرة _(مثل زيادة الراتب على أساس فعالية أساس فعالية المندد من حيث التكلفة) أو قد تعنى احتمال تجربة طريقة أخرى مختلفة (مثل المكافات المالية المبنية على أساس فعالية الجماعة من حيث التكلفة).

شانيا : يبدو أن حافز الراتب الفردى أكثر فاعلية في دعم العلاقة بين الأداء الجيد والأجر العال بالنسبة للعاملين أكثر من النظام الجماعي أو الكلي للمنظمة. ويبدو أن السبب وراء ذلك يكمن في أن الأفراد يدركون بوضوح العلاقة بين أدائهم ومكافأتهم إلا أنهم لا يستطيعون إدراك أثر المكافأت على الخطط الجماعية أو الشاملة على مستوى المنظمة بنفس الوضوح.

شائشا: الخطط الافرادية للرواتب أقل فعالية في ربط الحوافز بالأداء من الخطط الافرادية للمكافأت ان خطط المكافأت عادة ما تستخدم لتحفيز الأداء الحالى،فيما تستخدم خطط الرواتب لتحفيز الأداء السابق بوجه عام. ووفق تنبؤات نظرية التعزيز فانه كلما قصرت الفترة الزمنية بين الأداء والمكافأت المالية، أصبحت العلاقة بين هذين الجانبين أقوى.

رابعا: لا يوجد نظام أجور معين يمكن أن يخفف من حدة كل الأثار الجانبية السلبية للأداء المتفوق، إلا أن نظم المكافأت أو المنح المالية الافرادية حمن جهة ثانية حمى الأقل فعالية في تخفيف تلك التأثيرات. إذ من الممكن أن يتم عزل الشخص من قبل زملائه. وتحدث هذه التأثيرات كانتقادات لتجاوز المعدلات المقررة من قبل المجموعة في حالة تمسكها بضرورة الالتزام بهذه المعدلات.

اخيرا: يبدوأن الخطط الشاملة التى تعد على مستوى المجموعة والمنظمة ككل (خطط الرواتب والمكافآت المالية)، تساعد في تكوين الشعور بأن الحوافز الهامة، بخلاف الراتب، تأتى نتيجة للأداء الجيد. ورفق هذه الخطط فانه من المفيد بالنسبة لكل عامل بوجه عام بالشعور بأن الحدد لأنه من المحتمل أن يؤدى الأداء الجيد إلى الحصول على التقدير والثناء والمكانة من جانب المشرف أكثر مما يحدث في ظل نظام الخطط الفردية، أى أنه إذا كان الموظف يعتقد بأنه يستفيد من الأداء الجيد لموظف آخر، فانه يميل أكثر إلى مساعدة الموظف ليؤدى عمله بمستوى افضل.

بدأ المديرون الأمريكيون مؤخرا، يتجهون نحو إمكانية تطبيق الحوافز المالية المباشرة على الوحدات المنتجة والنتائج. فبدلا من الزيادة الشابتة في راتب العامل (تعديل الراتب على أساس علاوة الجدارة أو التعديل الوارد في جدول ١٥ – ٧ على سبيل المثال)، تقوم هذ الخطط بربط العائد المادي بانجاز الأهداف المحددة مباشرة. وهذه تماثل خطة شركة كيومنز للمحركات الوارد تفاصيلها في افتتاحية هذا الفصل تحت مسميات مختلفة مثل برامج المشاركة في الأرباح، وتطوير الكفاية الانتاجية، وخطط سكانلون وركرًا. ومن الناحية النظرية يجب أن تزيد برامج تطوير الكفاية الانتاجية أو المشاركة في الأرباح قدرة الادارة على التأثير في الأداء التنظيمي من خلال الأجر. حيث تربط هذه البرامج العائد المادي بنتائج الأداء المحسوبة على نحو محدد بما في ذلك تخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح، والدرجة النوعية للمنتج، وتوزيع المنتج على العملاء، وتحقيق الأهداف الأخرى ذات العلاقة. فكلما كان مستوى الأداء مرتفعا فيما يتصل بتحقيق تلك الأهداف، زادت المكاسب المادية المباشرة التي تعود على العامل.

بالرغم من الاهتمام الكبير بالمشاركة في الأرباح والانتاجية، إلا أن أثر مثل هذه البرامج على مستوى الدافعية للعاملين وأدائهم ودوران العمل والتصرفات الأخرى لم يخضع للبحث بصورة منظمة، و يحتاج لمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي".

بخلاف الجانب الأساسى المتعلق بربط المكافأت النقدية بالأداء، هناك مسائل آخرى ينبغى على المديرين الفصل فيها إذا ما أرادوا استخدام المال كحافز للارتقاء بمستوى الدافعية لدى العاملين؟ .

اولا: لابد من توافر درجة معقولة من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين إذ يحتمل أن يدفع عدم الثقة العاملين إلى الاعتقاد بأن المكافأت عتم بعشوائية أو على أساس التمييز بينهم.

شانيا: تتطلب الوظائف الأكثر صعوبة والتى تتحدى قدرات العاملين، اهتماما من حيث تخصيص الحوافز المالية بنسبة أكبر من الوظائف الروتينية، إذ أنه من الأيسر التفوق في أداء الأعمال الأقل صعوبة، فاذا ما تم توزيع الحوافز النقدية بالتساوى بين العاملين في كل الوظائف، فان ظلما قد حاق بالوظائف الأكثر صعوبة وربما الأهم منها أيضاً.

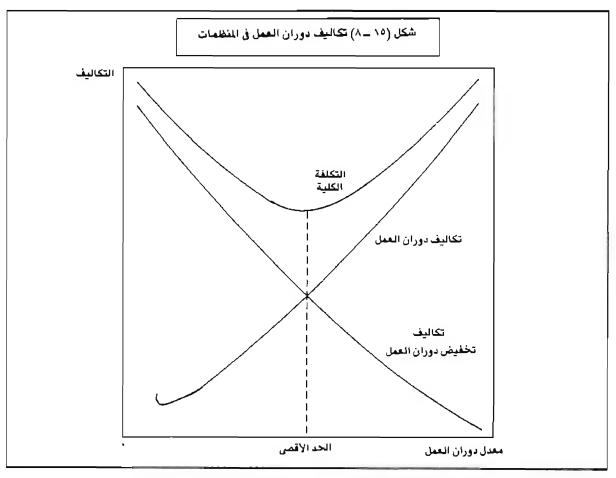
ثالثا: لابد أن يستند تقويم أداء الفرد على بيانات موضوعية بقدر الامكان. فاذا ما كانت هناك صعوبة في قياس أداء الفرد وأن البيانات المتوافرة غير موضوعية، فلا بد من التفكير الجاد في عدم استخدام الأجر كحافز. فليس من العسير ربط الحوافز المالية بأداء البيائمين مثلا حينما يبنى أداؤهم على المبيعات والأرباح وحصة الشركة في السوق، على أن استخدام الحوافز المالية بالنسبة للباحثين الكيماويين. من جهة ثانية، غير مضمون النتائج إذ أنه لا يصعب قياس أدائهم فحسب بل إن الفترة الزمنية التي تظهر فيها نتائج ملموسة لأعمالهم طويلة جدا.

اخبيرا: قد يتوقف مقدار الحوافز المالية التى تمنع للموظفين ذووى الأداء المتميز على ما إذا كانت المنظمة تستطيع منع موظفين معينين زيادات أو مكافأت كبيرة. فاذا لم يتم ربط الحوافز المالية الكبيرة بالأداء المتاز، فإن أثر الأجر كعامل دافعية سيضعف. زيادة على ذلك، فإن منح الحوافز المالية الكبيرة للعاملين، الذين لا ينظرون للأجر كعامل هام للدافعية _إهدار لتلك الحوافز.

الغياب ودوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين ومشكلتين كبيرتين بالنسبة لكثير من أصحاب الأعمال 1. إذ أنهما يربكان جداول العمل و يؤديان إلى الزيادة في العمالة و بالتالي تخفيض الانتاجية. فالي جانب التكاليف المباشرة، هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالا في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغيبين عن العمل. وتتأثر تكلفة دوران العمل والغياب، بالنسبة للمنظمة، بعاملين، يتمثل الأول في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب، والثاني في تكلفة الاجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك 1. و يصور شكل (١٥ – ٨)، المأخوذ من نموذج استحدثه بيسنقر ومو بلي (Baysinger and Mobley)، أثر دوران العمل. و بالرغم من أن النموذج يتناول مشكلة دوران العمل فقط، إلا أنه ينطبق من حيث المبدأ على مشكلة الغياب أيضا.

للنموذج الوارد في شكل (١٥ – ٨) مكونان أساسيان: فالمنحنى الموسوم بتكاليف دوران العمل يشير إلى التكاليف المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل، فيما يشير المنحنى الموسوم بتكاليف التخفيض إلى تكلفة تخفيض معدلات دوران العمل. وهنا يجب ملاحظة أن الابقاء على معدلات دوران العمل منخفضة في أدنى الحدود تكلف أكثر من المحافظة عليها بمعدلات عالية نوعا ما، و يوضح المنحنى الشالث التكاليف الكلية لدوران العمل بالنسبة لصاحب العمل وهو ناتج عن جمع تكاليف دوران العمل إلى تكاليف تخفيض معدلات دوران العمل والمشار دوران العمل وهو المشار العمل. كما يجب ملاحظة أن التكاليف الاجمالية لدوران العمل ليست عاملا خطيا بل هناك حد أقصى لدوران العمل وهو المشار إليه بالخط المتقطع في النموذج.



Barry D. Baysinger and William H. Mabley: "Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis", in Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 1, 1983, p. 288.

ماڅودمن:

ولهنا النموذج دلالات عملية عديدة بالنسبة للمديرين:

آولا: لا يمثل انعدام دوران العمل أو التغيب هدفا لتقليل التكلفة، إذ أن هناك حدا أمثل تكون فيه التكلفة لدوران العمل والتغيب في حدودها الدنيا.

شانيا : لا معنى لاستهلاك مزيد من الموارد في محاولة تخفيض معدلات دوران العمل والتغيب دون هذا الحد، و يشير بيسنقر ومو بلى __ في الواقع _ إلى أنه من الممكن للمنظمات أن تحقق وفرا في التكاليف الكلية لدوران العمل بزيادة احتمال ترك الموظفين للمنظمة من خلال تخفيض الرواتب، على سبيل المثال، دون الحد الأمثل.

واخبيرا، يمكن للمنظمات تخفيض التكاليف الكلية لدوران العمل، دون هذا الحد، بصرف جزء من مواردها في تخفيض معدل هذين الاتجاهين.

وللتحكم في دوران العمل والتغيب بفعالية، يتعين على المنظمة أن تلم بتلك العوامل التي تدفع الموظفين للتغيب من العمل او ترك المنظمة. و بالرغم من أن ظاهرة دوران العمل قد تم دراستها بصورة شاملة أكثر من الغياب فيما يتعلق بهذا الأمر، إلا أن الأسس التي يتم عرضها هذا تنطبق على القرار الخاص بالاستمرار في العمل مع عرضها هذا تنطبق على القرارات الخاصة بكليهما. وقد أشار البحث إلى خمسة عوامل تؤثر على القرار الخاص بالاستمرار في العمل مع المنظمة أو تركها (وعلى نفس المنوال القرار بالتغيب عن العمل من عدمه)، وجاذبية الوظيفة الحالية، وجاذبيتها المستقبلية والفرص الوظيفية البديلة خارج المنظمة والاستثمارات أو الارتباطات (snuestments) والعوامل الأخرى التي ترتبط بالوظيفة^١.

تفيد أغلب الدراسات التجريبية أن هناك عاملا هاما يؤثر في القرار المتعلق بالاستمرار في العمل مع المنظمة، أو تركها، يتمثل في رضا الموظف بعمله الحالى، وتشمل عوامل الرضا التي أوردتها هذه الدراسات، الاحساس بعدالة الحوافز التي يتلقاها العاملون والاحساس بأن هذه الحوافز تقابل أو تزيد عن الجهد المبذول، وتنطبق هذه الاسس، نظريا، على التقيب عن العمل أيضا.

تم التوصل أيضا إلى أن الرضا الوظيفى المتوقع مستقبلا يؤثر فى قرار الاستمرار مع المنظمة، أو تركها ''. وعلى نفس المنوال، فان توقعات الشخص من الوظيفة (توقع الحوافز والرضا فى المستقبل)، تؤثر على الغياب، فينتظر ألا يتغيب العاملون الذين يتوقعون توافر فرص وحوافز عديدة مستقبلا عن العمل بصورة متكررة.

لقد تم التسليم بأن توافر فرص خارج المنظمة للانتقال يمثل عامل تأثير هام على دوران العمل منذ ظهور نموذج مارش وسيمون ٥٠ (March and Simon).

واشار البحث إلى وجود عاملين في هذا الخصوص:

أولا: إن عدد الفرص البديلة المتوافرة، (عدد الوظائف الشاغرة أو المعروضة المتوقعة، مثلا)، ترتبط ارتباطاً أكيدا باحتمال ترك الشخص المنظمة التي يعمل بها.

ثانيا: انوعية هذه الفرص أثرها على قرار ترك المنظمة. ولكن من الصعب تعميم هذه النتائج على مشكلة الغياب. وقد يقول قائل: إنه في حالة توافر فرص وظيفية عديدة وجذابة، يتوقع ألا يأبه الموظف بالاجراءات التأديبية مثل الفصل من الخدمة، على أنه لن يفعل ذلك إذا ما كانت الفرص محدودة جدا. هذا الاحتمال لم يخضع بعد للدراسة وسيبقى أحد الموضوعات التى يلزم دراستها و بحثها تجريبيا.

تشكل الاستثمارات أو المزايا العامل الرابع الذي يؤثر في قرار ترك المنظمة، و ينسحب أيضا على قرار التغيب عن العمل، والاستثمارات أو الارتباطات هي تلك العوامل التي تحد من الانتقال أو الحركة وذلك بزيادة أهمية الارتباط بالعمل الحالى، وتشمل تلك العوامل اكتساب مهارات ترتبط باعمال معينة دون غيرها (مهارات لها أهميتها لدى صاحب العمل الحالى فقط أو يحتاج إليها)، ومزايا التقاعد أو المكافأت الأخرى الشي لايمكن انتقالها مع الشخص عند انتقاله لوظيفة أخرى، والحقوق المرتبطة بالأقدمية في الوظيفة. زيادة على ذلك، قد يكون للموظف ارتباط نفسى أو عاطفي قوى بالتوظيف، و يطلق البحث على هذه العوامل في كثير من الأحوال مصطلح «تكاليف ترك الوظيفة». أما بالنسبة للفرص المتوافرة خارج الوظيفة، فمن الصعوبة تعميم تلك النتائج على الغياب على أنه من المعطفي أن يتوقع المره، من جهة ثانية، أن فقدان تلك الحوافرة والمزايا بسبب الفصل الناتج عن التغيب المستمر قد يجعل التغيب عن العمل غير مرغوب فيه من قبل المؤظف.

اخيرا، هناك عدد من العوامل التى لا ترتبط بالوظيفة عرضها الباحثون على أساس أنها ذات تأثير على قرار ترك المنظمة. وتشمل العوامل تناغم دور الوظيفة مع الأدوار الأخرى والشنون الأخرى التى لا ترتبط بالوظيفة، مثل العائلة والمجتمع المحلى والالتزامات الشخصية. ومن المتوقع، منطقيا، أن تؤثر مثل هذه العوامل على التغيب أيضا.

كان باحثو السلوك التنظيمي يتعاملون مع انخفاض مستوى الأداء والتأخير والتغيب عن العمل ودوران العمل، حتى وقت قريب، على الساس انها مسائل لا تتعلق بالسلوك التنظيمي ولم يتبين وجود أنماط مشتركة بين هذه العوامل. على أن هناك نموذجا متطورا ومعقدا قد ظهر مؤخرا، يعرف بنمونج الكارثة المستدق الطرف، يربط بين هذه التصرفات في نمط عام لانسحاب العاملين من المنظمات في وتتمثل النقطة الجوهرية في هذه المسألة بالنسبة للمديرين، في أن هذه التصرفات المخلة للأداء لا تحدث تدريجيا بعوامل تزيد من نسبة انسحاب العاملين من المنظمة. بل هي _بالأحرى _اسباب، (مثل الشعور بعد الرضا تجاه الحوافز أو الوظيفة)، تستفحل عندما تصل إلى حدود أو

مراحل معينة يتغير سلوك الموظف في كل مرحلة منها، ففي المراحل الأولى للانسحاب حمثلاً يتمثل أحد الأعراض التي يمكن ملاحظتها في النخفاض مستوى الأداء، وحالما يتم الوصول إلى مرحلة حرجة يبدأ الموظف في الوصول إلى العمل متأخرا فيما يحدث التحول إلى التغيب عن العمل في المرحلة الأخيرة إلى اتخاذ الموظف قرارا بترك عن العمل في المرحلة الأخيرة إلى اتخاذ الموظف قرارا بترك العمل نهائيا.

بدأ باحثو السلوك التنظيمي، قبل وقت قريب، ف دراسة مراحل الانسحاب عن العمل. وتشير الدراسات المبدئية التي تمت في هذا الخصوص إلى أن مواعيد الوصول إلى تلك المراحل تتوقف على عاملين اثنين : التوتر الوظيفى (وهو مؤثر يدفع العاملين إلى تجنب النواحى التى تبعث على الاستياء في العمل)، وجاذبية الوظيفة (وهي مؤثر يدفع العاملين إلى البحث عن الجوانب المرضية في وظائفهم).

لنموذج الكوارث المستدق الطرف عدد من الدلالات بالنسبة للمديرين الممارسين حيث توفر المرحلة بين التغيب وقرار ترك المنظمة تطبيقا مشيرا للاهتمام. فإذا كان التوتر الوظيف منخفضا، على سبيل المثال، فإن المرحلة ما بين التغيب وترك الخدمة تأتى متأخرة كلما قلت درجة جاذبية الوظيفة. أما في حالة ارتفاع درجة التوتر الوظيفي، فإن المرحلة ما بين التغيب وترك العمل تأتى بسرعة كبيرة حيث تصبح الوظيفة أقل جاذبية.

مازال البحث حول انسحاب العامل من العمل، وعلاقته بنظم الحوافز الطبقة في المنظمات، في مراحله الأولى، إلا أن الأبحاث التي عرضت هنا تشير إلى أن سياسات وطرق تطبيق الحوافز في المنظمة يمكن أن تؤثر في مفاهيم العدالة والرضا لدى الموظفين، وغالبا ما يتضمن المنسق الذي تؤدى بموجبه بعض المفاهيم إلى السلوك الانسحابي (انخفاض مستوى الأدء والتأخر في الحضور للعمل والتغيب ودوران العمل) سلسلة من المراحل الحرجة. لذلك فان أغلب أنماط سلوك الانسحاب لدى العاملين ليست تلقائية بل تنتج عن تراكم الشعور بعدم الرضا تجاه الوظائف وأصحاب الأعمال.

الاختيار المهنى والتنظيمي:

تشير عدة أبحاث إلى أن نموذج التوقع الوارد في الفصل الخامس يستطيع التنبؤ بالتقصيلات المهنية للأفراد واختيارهم لمنظمات العمل. وقد تم التنبؤ، في دراسات عديدة سابقة، بالخيارات المهنية للطلاب من واقع مدركات إجرائية معينة (احتمال أن تؤدى مهنة معينة إلى نتائج محددة)، وقيمة أو أهمية هذه النتائج بالنسبة للفرد، وقد ظهرت نفس النتائج عندما كان اختيار الفرد للمنظمة هو المتغير التابع موضع الاهتمام و المعتمام.

إن ماتم معرفته حول الأساليب النفسية التي يستخدمها الأفراد في جمع المعلومات عن المهن المستقبلية أو أصحاب الأعمال المستقبليين و يتخذون على ضوئها القرارات محدود جدا، لسوء الحظ، ونتجه أغلب شواهد البحث حول سلوك الاختيار إلى أن تكون اقتصادية في طبيعتها أكثر مما تكون نفسية. وقد أظهرت دراسات أسواق العمالة المحلية، على سبيل المثال، أن الشركات التي تدفع أجورا أعلى من معدلات الأجور السائدة تعاني أقل من غيرها في جذب العمالة ذات الكفاءة العالية والاحتفاظ بها، وأن معدل دوران العمل أقل في المؤسسات التي تدفع أجورا أعلى من المعدلات السائدة للأجور، وأن معدلات دوران العمل فيها خلال مواسم الكساد والركود أقلًى وبالرغم من أن هذه النتائج تؤكد الفرضيات العامة للنموذج المعروض في هذا الفصل إلا أنها تكشف لنا عن القليل جدا حول عمليات محددة للاختيار.

بدأت بعض الأبحاث، منذ وقت قريب جدا، في توضيح أثر الحوافز على الاختيارات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي وأصحاب الأعمال. فقد قامت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، ببحث أثر الأجر وفرص الترقي والموقع الجغرافي وطبيعة العمل على ردود فعل المتقدمين للمعروض من الوظائف، وقد توصل الباحثون إلى أن التأثير النسبي للراتب، في مقابل عوامل الوظيفة الأخرى، على اختيار المتقدم للوظيفة يتوقف على ظروف سوق العمالة، وبوجه خاص، إذا كان هناك تباين بسيط في رواتب الوظائف المعروضة، قلت أهمية الراتب. أما إذا كان الراتب المعية كبيرة. وهنا يستخدم المتقدمون للوظائف المراتب المعية كبيرة. وهنا يستخدم المتقدمون للوظائف الستراتيجية تحوطية، أي يطالبون بأن يكون الراتب الابتدائي معادلا لمبلغ معين يمثل الحد الأدنى على الأقل قبل النظر في المزايا الأخرى المرتبطة بالوظيفة المعروضة "٠٠.

تشير بعض المعلومات المحدودة المتوافرة، (والتي تتوافق مع رأى مارش وسيمون)، إلى أن المعلومات التي كانت تتوافر لدى الموظفين المذين يعملون في وظائف حاليا، حول الحوافز التي توفرها الوظائف والمنظمات، محدودة جدا وغير واقعية. كما ظهرت نتائج ممائلة لتلك بالنسبة للطلاب الذين لم ينضموا لسوق العمالة بعدا "محيث إن السعى للحصول على البيانات اللازمة لا تخاذ القرار لايبدأ إلا بعد اتخاذ القرار بالانضمام لسوق العمالة (سواء لأول مرة أو بعد ترك العمل عند صاحب العمل السابق). لذلك تبرز الحاجة لاخضاع العوامل الادراكية التي تؤثر على العلاقة بين الحوافز والاختيار المهني والتنظيمي لمزيد من الدراسة.

ومن الأساليب التى توسع من معارفنا للعوامل الادراكية التى تتحكم في تأثير الحوافز على السلوك والأداء، ما تضمنته ما تسمى بدراسات صيانة السياسات (Policy Capturing) – التى تم التعرض لها بالتفصيل في الفصل الثانى عشر – تحاول تلك الدراسات شرح الكيفية التى يستخدم بها الأفراد المعلومات المتاحة للوصول إلى قرار معين، ومن بمذه الدراسات تلك التى تتناول أثر الحوافز المادية على ردود الفعل لدى المتقدمين للوظائف تجاه فرص التوظيف المتاحة. وهناك دراسة أخرى استخدمت مدخل صيانة السياسات لبحث أفضليات الموظفيين فيما يتعلق بأنواع الحوافز المختلفة ومن استخدمت أسلوبا إحصائيا متطورا يعرف بالتحليل المشترك الذي يتيح للباحث إمكانية وضع «خريطة أفضليات» «أي رسم مخطط باسبقيات الموظف فيما يتعلق بأنواع الحوافز المختلفة ، و يتيح مثل هذا المخطط المحلل إمكانية تحديد المخيارات لدى الموظف بين الأنواع البديلة من الحوافز. و يتيح التحليل للمخطط – مثلا – تحديد عدد فترات الإجازة المستحقة والتى يمكن أن يقايضها الموظف مقابل الحصول على أسهم إضافية في الشركة ، و يمكن أن نقصور أن يكون لكل موظف رسم بيانى فريد، بافضلية الحوافز، إلا أن تجميع العاملين الذين تتماثل مخططات أفضلياتهم سويا يتيح للمديرين، من جهة ثانية ، وضع مجموعة من الحوافز تتوافق مع أفضليات العاملين

العقاب في المنظمات:

تعرف نظريات التعزيز، التى تم عرضها في الفصل الخامس، العقاب على أساس أنه النقيض للمكافأة أو الحافز. فالعقاب، وفق تلك النظريات، هو تتوقيع الجزاء أو اتخاذ إجراء بغيض أو موجع عقب سلوك غير مرغوب فيه، أو الحرمان من شيء مرغوب أو إيجابي عقب سلوك غير مرغوب فيه، أو العرمان من شيء مرغوب أو إيجابي عقب سلوك غير مرغوب فيه. وقد كان الاعتقاد السائد بين علماء النفس التنظيمي، لفترة طو يلة من الوقت. أن العقاب لن يكون فعالا كوسيلة للتأثير على سلوك العاملين لثلاثة أسباب :

- _ ليس للعقاب تأثير مستمر على السلوك.
- _ تصاحب استخدام العقاب تأثيرات عاطفية جانبية غير مرغوب فيها.
- _ استخدام العقاب غير أخلاقي ولا إنساني و يتناقض مع المفاهيم الادارية النيرة والحديثة^*

القت دراستان حديثتان للبحوث التي تمت حول العقاب ظلالا من الشك حول الافتراضات الثلاثة الواردة سابقاً ، حيث لاحظتا أنه لم تجر دراسة علمية حول أثار العقاب في أوضاع تنظيمية حقيقية ، بل إن أغلب الأبحاث حول العقاب قد أجريت في مجالات طبية علاجية (مثل علاج حالات إدمان المخدرات والكحول) . . .

تشير هاتان الدراستان، من ناحية أخرى إلى أن العقاب في الجالات العلاجية كان فعالا بشكل كبير في توجيه السلوك، إلا أننا بحاجة إلى معرفة المزيد عن العقاب والسلوك التنظيمي. و يرى الباحثون أن الافتراضات الثلاثة ضد العقاب والمذكورة سابقا، هي مجرد وجهة نظر تم التعبير عنها بلهجة متزمتة وحادة. وقد أشار خبراء عديدون في هذا المجال إلى أن العقاب حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية و يحدث بصورة عادية مثله مثل الحوافز". كما طالب أرفي (Arvey) وايفانسفيك (Ivancevich)، على وجه الخصوص، الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بتخصيص نفس القدر من الاهتمام، الذي سبق أن أولوه للحوافز، لدور العقاب في التأثير على السلوك في المنظمات آن إذ من الممكن أن يساعد تطبيق مثل هذه المعارف في مجال السلوك على التحكم في أنماط سلوكية معينة مثل التغيب والتأخير، والسرقة، وتزو ير السجلات، وعدم التقيد بقواعد السلامة، والشجار، على سبيل المثال.

الحوافز والمساواة:

توضح نمانج المساواة المعروضة في الفصل الخامس أن تكافؤ الفرص من الحاجات القوية لأغلب الأفراد في المنظمات. هذه الحقيقة تجعل من تطبيق الحوافز قوة فعالة في التأثير الايجابي أو السلبي على رضا ودافعية العاملين. وقد تم تعريف المساواة بأنها أي شيء ذي قيمة يتم الحصول عليه عن طريق تقديم شيء ما ذي قيمة "، ففي حالة الحوافز، يكتسب الفرد قدرا من المساواة في المنظمة من خلال بذل الجهد وأداء العمل.

إن معدل الجهد إلى النتيجة الذى يمثل نظرية المساواة (انظر شكل ٥-٤)، يعرف العدالة أو الانصاف على أنه في الحالة التى يصبح فيها معدل الجهد للنتيجة لشخص ما أكبر أو أقل من معدل شخص أخر مقارن، يكون هناك تفاوت أو لا مساواة. وقد كشفت إحدى النتائج الهامة على مستوى الأبحاث التى تمت حول الحوافز عن أن ردود الفعل تجاه التفاوت (اللامساواة) يصعب فهمها و يتعين دراستها بدقة من قبل المديرين عند وضع سياسات الحوافزالا. زيادة على ذلك، تشير آخر التطورات النظرية إلى أن الوقت أيضا يمثل عاملا هاما في ردود الفعل 14. لذلك فقد يكون رد فعل موظف ما لظلم لحق به في الواقع، استجابة لسلسلة من حالات الظلم التى لحقت به على مدى فترة من الزمن أكثر مما هي رد فعل للحالة الأخيرة مثلالاً. فالوظف الذي ينفجر عند حدوث واقعة تبدو بسيطة، قد يكون انفعاله في الواقع، نتيجة لسلسلة من الظالم على مدى فترة زمنية طو يلة أكثر مما هو نتيجة مباشرة لحالة ظلم واحدة.

تقود طريقة التفكير حول المساواة الواردة سابقا إلى الاستنتاج بأن المقدار النسبي للحوافز له نفس أهمية الحجم الكلي للحوافز بالنسبة للمعاملين على الأقل، فلمفاهيم المساواة أثر مباشر على الرضا الوظيفي وفق نموذج الحوافز الذي عرضناه في شكل ١٥ ـ ٦٠. فاذا ما تعرض الفرد لقدر واف من الظلم بصفة مستمرة، فانه سيبدأ في البحث عن طريق لتخفيف هذا الظلم والارتقاء بمستوى رضاه عن الحوافز. وقد تتضمن مثل هذه التصرفات البديلة قراراً بترك المنظمة والالتحاق بوظيفة أخرى أو تعديل مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء. و بما أن لهذه القرارات نتائج مباشرة بالنسبة للمنظمة، فلا بد من تنظيم الحوافز بعناية لتتوافق مع معيار المساواة.

ظهر في الأونة الأخيرة نوع متميز من قضية المساواة يتعلق بعدالة الرواتب التي تدفع للنساء، وقد تركزت مناقشات المناظرة، التي أطلق عليها مسالة الاستحقاق المتساوي، حول الأرقام على أن المهن التي يغلب عليها العنصر النسائي (مثل السكرتيرات ومدرسات المدارس الابتدائية والثانوية والممرضات) قدرت بأقل مما تستحق في مجتمعنا مقارنة بالمهن التي يغلب عليها عنصر الرجال (مثل المهندسين والأطباء والمحامين والديرين)™. و يدفع المناصرون للاستحقاق المتساوي بأن التفرقة ضد المرأة فيما يتعلق بالوظائف التي تشغلها قد أدت إلى ظلمها فيما يتعلق بالوظائف التي تشغلها قد أدت إلى ظلمها فيما يتعلق بالوظائف التي تشغلها قد أدت المراقة فيما يتعلق بالوظائف التي التساوي بأن التفرقة ضد المرأة فيما يتعلق بالوظائف التي تشغلها قد أدت المراقة فيما يتعلق بالوظائف التي التفاها قد أدت المراقة فيما يتعلق بالوظائف التي التساوي بأن التفرقة ضد المرأة فيما يتعلق بالوظائف التي التساوي بأن التعلق بأن التفرقة فيما يتعلق بالوظائف التي تشغلها قد أدت المراقة فيما يتعلق بالأجر الذي تتقاضاه.

و يشير المناصرون للمساواة في الأجر، كشاهد على ما دفعوا به، إلى أن المرأة تكسب، في المتوسط، ما يعادل ٦٠٪ مما يكسبه الرجل ١٠٠ وبما أن تناول هذا الموضوع بصورة متكاملة لايدخل ضمن مجال هذا الكتاب، إلا أن الجدل حول هذا الموضوع بصورة متكاملة لايدخل ضمن مجال هذا الكتاب، إلا أن الجدل حول هذا الموضوع بصورة متكاملة لايدخل ضمن مجال هذا النسبة لصاحب العمل واستخدامها، بالتالى، أساسا لتحديد ما يدفع للذين يشغلونها. وقد لاحظ الداعون للمساواة في الأجر أن هناك عوامل كثيرة، بخلاف الأجر السائد في سوق العمالة، تحدد قيمتها المادية بالنسبة لصاحب العمل. وتشمل هذه العوامل حجم المسئولية، والمهارات، والجهد الذهني والبدني الذي تتطلبه الوظيفة، والظروف التي يؤدي فيها العمل. ويرى دعاة المساواة في الأجر ضرورة النظر إلى هذه العوامل «كمدخلات» في الاطار العام لنظرية المساواة وتتم المكافأة عليها.

موجيز للمبدير:

- ١ _ يبحث الناس عن العمل في المنظمات الأسباب عديدة ومتنوعة. و يتميز إطار حاجات الناس بالثبات في المدى القصير إلا أنه يتغير بصورة يمكن التنبؤ بها على مدى الحياة العملية للفرد.
 - تعمل الحوافز على إثارة السلوك والأداء باشباع تلك الحاجات.
- ٣ _ تهدف سياسة الحوافز إلى جذب الأعداد الكافية والمؤهلة للعمل بالمنظمة والاحتفاط بالعاملين الأكفاء حالما يتم تعيينهم وتعمل
 كحافز لبذل الجهد والأداء في الوظيفة.

- ٤ ــ يميل بعض علماء السلوك التنظيم إلى التمييز بين الحوافز الداخلية والخارجية، فالحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المستمدة من العمل في الوظيفة نفسها (كالشعور بالانجاز الذي يستمده الشخص من أدائه للمهام بالكامل وأهمية العمل المؤدى وفرصة القيام بنشاطات ممتعة وذات مغزي).
- أما الحوافز الخارجية فهي تلك الحوافز التي توفرها المنظمة خارج العمل نفسه، وتشمل التعويض والترقيات والمكافأت الأخرى ذات العلاقة.
- مازال الجدل قائما حول ما إذا كانت الحوافز الداخية والخارجية تعزز بعضها بعضا أو تتعارض مع بعضها كمؤثرات في الدافعية.
 وأقصى ما يمكن التوصل إليه من أعمال البحث الجارية هو أن هذه الحوافز تتفاعل وتتشابك مع بعضها بطريقة معقدة.
- ٦ ــ هناك أربعة أسس لتوزيع الحوافز في المنظمات، على الأقل، هي الساواة، والقوة، والحاجة، وعدالة التوزيع، ولكل من هذه
 الأسس تأثيراتها المختلفة جوهريا على سلوك وأداء الموظف، ولا بد من اختيار الأساس المنطقي لتقدير الحوافز.
- انموذجنا للحــوافز التنظيمية مستمد من نموذجنا العام للسلوك الفردى والأداء الذى تم تطويره في الفصل الخامس. ويتمثل اهم جانب بالنسبة للمديرين في حقيقة أن الرضا أو عدم الرضا بالحوافز يؤثر في مدى اتجاه الموظفين نحو البحث عن بدائل أخرى وتعديل مقدار الجهد والسلوك ومستوى الأداء.
- ٨ _ تؤثر سياسة الحوافز على قرارات الموظفين الخاصة بقبول الوظيفة (الجذب)، وترك المنظمة أو الاستمرار فيها (الاحتفاظ بالموظف)،
 والمحافظة على مستوى معين من الأداء.
- ٩ ــ يلعب المال، ــ كمحافز ــ عددا من الأدوار السلوكية التى تؤثر على أداء الفرد، ومن الممكن أن يكون المال حافزا، وعامل صحة أو صحائة، و وسيلة للحصول على النتائج المطلوبة، و وجها للمقارنة بين شخصين أو أكثر فيما يتعلق بالاستحقاق وعامل تعزيز شرطى.
- ١٠ العقاب نقيض للمكافأة، وما نعرفه عن تأثيرات العقاب في أوضاع تنظيمية محدود جدا، سوى أنه جزء من الحياة التنظيمية بوجه عام. وهناك حاجة للمزيد من البحث حول أثر العقاب على السلوك والأداء.

أسئلة للمراجعة:

- ١ _ ما درجة التباين في حاجات الأفراد المرتبطة بوظائفهم؟
- ٢ ـ كيف تتغير الحاجات على مدى المراحل المختلفة للحياة العملية.
 - ٣ ـ ما هي الأغراض التي تخدمها الحوافز بالنسبة للمنظمة؟
- ٤ ـ ما الفرق بين الحوافز الداخلية والخارجية؟ مل للتمييز بينهما أهمية؟ ولماذا؟
 - اذكر أربعة أسس رئيسية لتوزيع الحوافز ف المنظمات وقارن بينها.
- ٦ عرف أربعة قرارات رئيسية للموظف تتأثر بأساليب تطبيق الحوافز واشرحها.
- ٧ _ _ مل هناك أي فرق بين اتخاذ قرار بالاستمرار في العمل مع المنظمة وقرار بالأداء من حيث الحوافز؟
 - ٨ = ما هو الدور (أو الأدوار) التي يلعبها المال كحافز يؤثر على سلوك وأداء الموظف؟
 - ٩ ما هو العقاب؟ كيف يختلف العقاب عن الحوافز؟ هل للعقاب أي درو في التأثير والأداء؟
 - ١ كيف يمكن استخدام سياسة الحوافز لتخفيض معدل دوران العمل؟

حالة دراسية للتحليل المكافات المالية الأنية المباشرة

يشير خبير التعويضات المالية جون أناس (John Annes) إلى أن هناك أعدادا متزايدة من أصحاب الأعمال الذين يرفعون القيمة التحفيزية للزيادات في الرواتب على أساس الجدارة، وذلك بتقديم مكافأت مالية كبيرة دفعة واحدة في موعد تقويم الأداء، بدلا من إجراء تعديل في الراتب الأساسي للموظف وتوزيع الزيادة على مدى الاثنى عشر شهرا القادمة. وقد انتشرت هذه الطريقة في مجال صناعة البترول بوجه خاص حيث التنافس الشديد على المتخصصين في هذا المجال مثل مهندس البترول والجيولوجيين.

تعرض حالة إحدى الشركات العاملة في مجال خدمات أبار البترول بولاية تكساس مثالا حيا لملاحظة المستر أناس. فوفق خطة الشركة، يتم تقويم أداء كل مهندس يعمل في الميدان مرة واحدة في السنة لتحديد الجدارة ويتم تعديل الراتب الاساسي (علاوة الجدارة) على أساس الأداء، وتتمثل الخاصية الغريدة لهذه الطريقة في منح الزيادة للمهندس فورا ونقدا أثناء انعقاد جلسة التقويم بدلا من توزيعها على مدى اثنى عشر شهرا مع الراتب الأساسي.

يلاحظ أناس أن المتشككين في هذا النظام تنبأوا بالمشكلات الآتية قبل تطبيقه:

- سيقبض المهندسون المنحة المالية و يتحولون إلى أصحاب أعمال أخرين.
 - سيفقد النظام أثره التحفيزي.
- سياخذ المهندسون المنحة المالية الآنية المباشرة، و يبددونها، ثم يرجعون يتطلعون إلى المزيد.

لم تبرز هذه المشكلات، كما أن النظام قد خدم أغراضه في صور عديدة. فبعد مرور عام على تطبيق نظام المكافأة المالية، أفادت الشركة بأن معدلات دوران العمل بين المهندسين قد انخفضت بصورة ملموسة (في الوقت الذي اشتد فيه التنافس عليهم في مجال صناعة البترول). زيادة على ذلك، أفادت التقارير بارتفاع مسترى أداء المهندسين وأخيرا، لم يحدث أن عاد أحد المهندسين ليطلب مزيدا من المال أثناء السنة. وقد استثمر أغلب المهندسين المكافأة المالية أو استخدموها في شراء لوازم أساسية مثل سيارة دفعها مقدما لشراء منزل أو مصاريف دراسية.

اسئلة إرشادية:

- ١ ـ ماهي أسس الدافعية التي تفسر نجاح نظام المكافأة النقدية في تحقيق النتائج المطلوبة:
- ٢ _ لاذا تكون المكافأة المالية الأنية المباشرة أكثر فاعلية من توزيع المكافأة على مدى فترة الاثنى عشر شهرا التالية؟
 - ٢ مل تستطيع أن تتصور وضعا يحتمل ألا تنجح فيه مثل هذه السياسة؟

تمرین تجریبی

قرارات مكافأة الجدارة:

الغرض من التمرين:

- ١ _ البحث في تطبيق نظريات الدافعية على مشكلة زيادة الرواتب على أساس الجدارة.
 - ٢ _ معرفة العلاقة بين الحوافز والأداء.
 - ٣ بحث أثر المعابير المتعددة للأداء في اتخاذ القرارات الادارية.

المعرفة المطلوبة للتمرين:

على الطالب أن يلم بالأساليب المختلفة للدافعية في المنظمات.

كيفية إعداد التمرين:

شكل مجموعات من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء التمرين الذي يستمر لفترة من ٤٥ دقيقة إلى ساعة، ينبغى أن تكون المجموعات منفصلة عن بعضها وأن يطلب من كل منها أن يكون النقاش محصوراً بين أعضاء المجموعة فقط. وعلى المشاركين قراءة الآتى :

مؤسسة قرودون للتصنيع (Gordon Manufacturing Corp.) شركة تصنيع صفيرة بمدينة سانتياقو بولاية كاليفورنيا، لا ينتظم العاملون فيها في التحادات نقابية، وتقوم الشركة بتصنيع معدات التحليل المختبري للمستشفيات.

قبل حوالي عام مضي، وضع مدير ادارة تجميع أجزاء المعدات ثلاثة أهداف صناعية للادارة تضمنت :

١ ـ تخفيض تكاليف تخزين المواد الخام بنسبة ١٠٪.

٢ _ تخفيض التكاليف المتغيرة لليد العاملة (الأجر الاضاف) بنسبة ١٢٪.

٢ ـ تخفيض نسبة عدد الوحدات الأقل من درجة النوعية المطلوبة بنسبة ١٥٪. أوضح مدير الادارة لمراقبى الوحدات الستة أن مدى مقابلة أو تجاوز هذه الأهداف سيكون أحد العوامل الرئيسية لتحديد الزيادة في الراتب لهذا العام، أما بالنسبة للسنوات الماضية فقد كانت علاوات الجدارة تحسب على أساس الأقدمية وإجراء تقويم غير رسمى بوساطة مدير الادارة.

يعمل المشرفون الستة في خطوط إنتاج منفصلة إلا أنها متماثلة . فيما يلي صورة جانبية لكل منهم :

فريدى ماكنت (Freddic Mc Nut)؛ أبيض يبلغ من العمر ٢٤ عاما، متزوج وليس له أطفال، يعمل مع الشركة منذ عام واحد بعد تخرجه من إحدى الكليات بالدينة. هذه الوظيفة أول وظيفة يعمل فيها دواما كاملا بعد تخرجه. يحبه كل الموظفين العاملين، أظهر حماسا كبيرا في عمله.

سارا مورتون (Sara Morton): بيضاء تبلغ من العمر ٢٨ عاما عزباء، تعمل مع الشركة من ثلاث سنوات بعد تخرجها على الدرجة الجامعية حمن جامعة الولاية _ تلقت عرضا من شركة اخرى لوظيفة مماثلة توفر راتبا أعلى من راتبها الحالى بنسبة ١٨٪. الشركة متمسكة بسارا لأن اداءها ممتاز. تتطلب الوظيفة المعروضة عليها أن تنتقل إلى ولاية أخرى وهذا ما لا تريده و يمكن لشركة قوردون الاحتفاظ بها إذا ما صار راتبها مماثلا للراتب المعروض عليها في الوظيفة الجديدة.

جاكسون سميث (Jackson Smith): أسود، يبلغ من العمر ٢٢ عاما، متزوج وله ثلاثة أطفال. يعمل مع الشركة منذ ثلاث سنوات. مستوى تعليمه، الشانوية، وهو واحد من أكثر المشرفين استقرارا ومثابرة، إلا أنه يقوم بالاشراف على مجموعة معروفة بغبائها وعدم تعاونها معه ومع الموظفين. الآخرين.

لازيو نغى (Lazio Nagy): أبيض يبلغ من العمر ٣٢ عاما، متزوج وله أربعة أطفال يعادل مستوى تعليمه، الثانوية، ويعمل مع الشركة منذ عام واحد، هاجر من بلده قبل ستة أعوام وأصبح مواطنا أمريكيا قبل فترة فصيرة، عانى صعوبة في تعلم اللغة الانجليزية مما أدى إلى نشوء مشكلات .

كارن دولييتل (Karen Dolittle) بيضاء تبلغ من العمر ٢٩ عاما، مطلقة ولها ثلاثة أطفال، تعمل مع الشركة منذ عامين، تعليمها ثانوى. منذ طلاقها، قبل عام، بدأ مستوى أدانها في التحسن، في ما كان مضطربا في ما مضى مع التغيب المتكرر عن العمل، انها العائل الوحيد للأطفال الثلاثة.

فينى سارينو (Vinnic Sarcino) أبيض يبلغ من العمر ٢٧ عاما، يعمل بالشركة منذ عامين، خريج جامعى، واحد من أكثر الموظفين المحبو بين في الشركة، إلا أنه أظهر عدم قدرة على الابداع، و يفتقر الطموح في الوظيفة، يبدو أنه مشغول البال بالنزل الساحلي الذي اشتراه حديثا.

يقدم جدول ١٥ ــ ٨ بيانات مختصرة عن أداء المشرفين الستة خلال العام الماضي، تشمل البيانات الراتب السنوي الحالي، ومستوى الأداء بالنسبة للأهداف الثلاثة والتقويم الشامل من قبل مدير الادارة.

تم تخصيص مبلغ ١٤٥,٢٠٠ دولار كرواتب للمشرفين في إدارة التجميع، بزيادة تبلغ ١٣,٢٠٠ دولار عن مخصصات العام الماضي. وقد أشارت الادارة الـعـلـيـا إلى أن زيادة في الرواتب يجب أن تتراوح ما بين ٥٪ إلى ١٢٪ من مجموع رواتب المشرفين للعام الحاني، وأن ترتبط بمستوى أدائهم بقدر الامكان.

عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعلاوات الجدارة، ينبغي أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار:

- ١ _ من المحتمل أن تؤسس هذه القرارات، سابقة يجب الرجوع إليها عند النظر في الرواتب وعلاوات الجدارة المستقبلية.
- ٢ _ يجب ألا يكون هناك إفراط في الزيادات في الزواتب، لكن لا بد أن تكون الزيادات ممثلة لمستوى أداء المشرفين خلال العام الماضي،
 و يؤمل أن ينشأ لدى المشرفين مفهوم واضح بأن الأداء يؤدى إلى الحصول على مكافأت مالية، وأن ذلك يحثهم على الأداء بصورة أفضل.
 - ٣ _ يجب أن تهتم القرارات بمسألة المساواة، فمن الضروري أن تكون منسقة مع بعضها.
- ٤ __ الشركة متمسكة بهؤلاء المشرفين المتمرسين ولاتريد أن تقودهم لشركات أخرى. فالشركة لاتريد أن يكون المشرفون راضين بالزيادات في رواتبهم فحسب، بل إنها تسعى إلى تنمية الشعور لديهم بأن شركة قوردون من أفضل الشركات التي توفر فرص التقدم والنمو والتطور والمهن (من العمل)

إرشادات لأداء التمرين:

- ١ على كل طالب حمد فوردا أن يحدد زيادة الراتب لكل من المشرفين الستة من حيث المبلغ والنسبة المثوية للزيادة. يجب أن تورد مبررات كل قرار بايراد الأساس المنطقي أو قاعدة اتخاذ القرار.
 - ٢ _ بعد أن يصل كل مشارك إلى اتخاذ قرار، تجتمع المجموعة وتتخذ نفس القرار الوارد بالفقرة (١) سابقا.
 - ٣ _ بعد أن تتوصل كل مجموعة إلى قرار، يقدم متحدث باسم كل المجموعة المعلومات الآتية لكل المشاركين:
 - أ / قرار المجموعة المتعلق بعلاوة الجدارة بالنسبة لكل مشرف (المبلغ بالدولار ونسبته المئوية).

ب/ القرارات الفردية العليا والمنخفضة والمتوسطة في المجموعة.

ج/ الأساس المنطقى لقرار المجموعة.

شكل ١٥ ـ ٩ الأداء الفردي للمشرفين الستة خلال العام الماضي

	تحقيق الأهـداف ⁽¹⁾			
الوحدات الأقل من حيث النوعية (١٥)	تكائيف الأيدى العاملة (۲/٪)	تكائيف التخزين (۱۰٪)		المشرف
%\V	XVA	XIX	۲۱,۵	فریدی ماکنت
F/X	XIT	XIX	44,0	سارا مورتون
Х т	% т	X٦	44,0	جاكسون سميث
XIY	%£	У. ξ	۲۱,۵	لازيو نفى
۲۱ -	хν •	XII	YY	کارن درلیتل
X *	٧٠	ΧA	77	فین <i>ی</i> سارینو

تقو يم مدير الادارة ^(ب)

المشرف	مستوى الجهد	درجة التعاون	القدرة على العمل بصورة مستقلة	المعرفة الوظيفية
ریدی ماکنت	ممتاز	ممتاز	خته	جيد
عارا مورتون	ممتاز	منتاز	ممتاز	ممتاز
<u> ب</u> اكسر <i>ن سمي</i> ث	ڄيد	ممثان	جيد	جيد
لازيونغى	ممتاز	جيد	مقبول	مقبول
كارن دولتيل	مقبول	مقبول	مقبول	جيد
ین <i>ی</i> سارینو	مقبول	مقبول	مقبول	مقبول

⁽¹⁾ تشير الأرقام إلى التكلفة وتخفيض الوحدات المخالفة للمواصفات

⁽ب) التقديرات المحتملة هي ضعيف، مقبول، جيد، رممتاز.

Notes:

- Adapted from Ed Leefeldt, "Profit-Sharing Plans Reward Productivity", Wall Street Journal, November 15, 1984, p. 1.
- 2. Studs Terkel, Working (New York: Avon Books, 1972).
- 3. Douglas T. Hall, Careers in Organizations (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976), Chapter 3.
- 4. 1bid
- 5. Lloyd Lofquist and Rene Dawis, Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society (Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, 1969).
- 6. Brenda Major and Ellen Konar, "An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes", Academy of Management Review, 1984, pp. 777–92; W. L. Sauser and C. M. York, "Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-examination", Personnel Psychology, 1978, pp. 537–47; William B. Lacy, Janet L. Bokemeier, and Jon M. Shepard, "Job Attribute Preferences and Work Commitment of Men and Women in the United States", Personnel Psychology, 1983, pp. 315–29.
- 7. Ann Howard, Keitaro Shudo, and Miyo Urneshima, "Motivation and Values Among Japanese and American Managers", Personnel Psychology, 1983, pp. 883–98.
- 8. Susan R. Rhodes, "Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis", Psychological Bulletin, 1983, pp. 328-67.
- 9. Lena Nordholm and Mary T. Westbrook, "Job Attributes Preferred by Female Health Professionals Before and After Entering the Workforce", Personnel Psychology, 1982, pp. 853–63.
- 10. Ibid.
- 11, Ibid.
- 12. L. Reynolds, The Structure of Labor Markets (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1971).
- 13. F. G. Leisieur, ed., The Scanlon Plan (Cambridge, Mass.: MIT, 1958); Brian E. Moore, Sharing the Gains of Productivity (New York: Pergamon Press, 1982); Robert J. Doyle, Gainsharing and Productivity (New York: AMACOM, 1983); Brian E. Moore and Timothy L. Ross, The Scanlon Way to Improved Productivity (New York: John Wiley, 1978); Brian E. Moore and Timothy L. Ross. Productivity Gainsharing (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice—Hall, 1983).
- Manuel London, "Toward a Theory of Career Motivation", Academy of Management Review, 1983, pp. 620–30; Susan B. Rhodes and Mildred Doering, "An Integrated Model of Career Change", Academy of Management Review, 1983, pp. 631–39.
- 15. Manuel London, "Toward a Theory of Career Motivation".
- 16. Susan Rhodes and Mildred Doering, "An Integrated Model of Career Change".
- 17. James A. Breaugh, "The 12-Hour Work Day: Differing Employee Reactions", Personnel Psychology, 1983. pp. 277-88; E. R. Cohen and H. Gadon, Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978); T. Mahoney, "The Rearranged Workweek: Evaluations of Different Schedules", California Management Review, 1978, pp. 31-39.
- Peter C. Cairo, "Counseling in Industry: A Selected Review of the Literature", personnel Psychology, 1983,
 pp. 1–18; David M. Hunt and Carol Michael, "Mentorship: A Career Training and Development Tool",
 Academy of Management Review, 1983, pp. 475–85.
- Thomas I. Miller, "The Effects of Employer–Sponsored Child Care on Employee Absenteeism, Turnover, Productivity. Recruitment or Job Satisfaction: What Is Claimed and What Is Known". Personnel Psychology. 1984, pp. 277–89.
- F. Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: World Publishing, 1966); F. Herzberg, B. Mausner, and
 Snyderman, The Motivation to Work, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1959).
- 21. R. DeCharms, Personal Causation (New York: Academic Press, 1968); E. L. Deci, "The Effect of Externally

- Medicated Rewards on Intrinsic Motivation", Journal of Personality and Social Psychology, 1971, pp. 105–15; M. R. Lepper and D. Greene (eds.), The Hidden Costs of Rewards (Hillside, N. J.: Erlbaum, 1978).
- 22. Thomas L. Daniel and James K. Esser, "Intrinsic Motivation as Influenced by Rewards, Task, Interest, and Task Structure", Journal of Applied Psychology, 1980, pp. 566–73.
- 23. Cynthia D. Fisher, "The Effects of Personal Control, Competence, and Extrinsic Reward Systems on Intrinsic Motivation", Organizational Behavior and Human Performance. 1978, pp. 273–58.
- 24. Ibid.
- 25. Lyman Porter, Edward E. Lawler, III, and J. Richard Hackman, Behavior in Organizations (New York: McGraw-Hill, 1975); Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1973); Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", Organizational Behavior and Human Performance, 1968, pp. 157–89; Peter Frost, "Task Processes and Individual Performance", Organizational Behavior and Human Performance, 1970, pp. 113–27.
- 26. J. Richard Hickman and Edward E. Lawler, III, "Employee Reactions to Job Characteristics", Journal of Applied Psychology, 1971, pp. 259–86; Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman, and S. Kaufman, "Effects of Job Redesign: A Field Experiment", Journal of Applied Social Psychology, 1973, pp. 49–62; A. P. Brief and Ramon Aldag, "Employee Reactions to Task Characteristics; A Constructive Replication", Journal of Applied Psychology, 1975, pp. 182–85.
- 27. For a full discussion of job evaluation practices, see Marc J. Wallace, Jr., and Charles H. Fay, Compensation Theory and Practice (Boston: Kent Publishing Co., 1983); George T. Milkovich and Gerry Newman, Compensation (Plano, Texas: 8PI, 1984).
- 28. Ibid.; Merit Money: More Firms Link Pay to Job Performance as Inflation Wanes'', **Wall Street Journal, March** 7, 1977, p. 23.
- 29. G. T. Milkovich and M. J. Delaney. "A Note on Cafeteria Pay Plans", Industrial Relations, 1975, pp. 112–16; S. M. Nealy and J. G. Goodale, "Determining Worker Preferences Among Employee Benefits and Pay", Journal of Applied Psychology, 1967, pp. 357–61; J. Shuster, "Another Look at Compensation Preferences", Industrial Management Review, 1969, pp. 1–18; and T. A. Mahoney, "Compensation Preferences of Managers", Industrial Relations, 1964, pp. 135–44.
- 30. Nealy and Goodale, "Determining Worker Preferences".
- 31. Thomas A. Mahoney, "Toward an Integrated Theory of Compensation", in T. A. Mahoney (ed.), Compensation and Reward Perspectives (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1979).
- 32. Ibid.
- 33. Herbert S. Parnes, Research on Labor Mobility (New York: Social Science Research Council, 1954).
- 34. James G. March and Herbert A. Simon, Organizations (New York: John Wiley, 1958).
- 35. R. Marriott, Incentive Payment Systems: A Review of Research and Opinion (London: Staples Press, 1958).
- 36. O. Collins, M. Dalton, and D. Roy, "Restrictions of Output and Social Cleavage in Industry", Applied Anthropology, 1946, pp. 1–14; M. Dalton, "The Industrial Rate Buster: A Characterization", Applied Anthropology, 1948, pp. 5–18; W. F. Whyte, Money and Motivation (New York: Harper & Row, 1955).
- 37. Edward E. Lawler, III, and Lyman W. Porter, "Predicting Managers" Pay and Their Satisfaction with Their Pay", Personnel Psychology, 1966, pp. 3–8; M. Brenner and H. Lockwood, "Salary as a Predictor of Salary: A 20–Year Study", Journal of Applied Psychology, 1965, pp. 295–98.
- 38. Edward E. Lawler, III, Pay and Organizational Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1971); Edward E. Lawler, III, Pay and Organizational Development (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981).
- 39. G. T. Milkovich and P. H. Anderson, "Management Compensation and Secrecy Policies", Personnel Psychology, 1972, pp. 293–302.
- 40. Robert L. Opsahl and Marvin D. Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation".

Psychological Bulletin, August 1966, pp. 94–113; Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III, Karl Weick, and Robert L. Opsahl, "The Role of Financial Compensation in Managerial Motivation", Organizational Behavior and Human Performance, 1967, pp. 175–217; David C. McClelland, "The Role of Money in Managing Motivation", in Henry L. Tosi, Robert J. House, and Marvin D. Dunnette, eds., Managerial Motivation and Compensation (East Lansing: Michigan State University, 1972), pp. 523–39.

- 41. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness, p. 102.
- See, for example, Fred Luthans, Robert Paul, and Douglas Baker, "An Experimental Analysis of the Impact
 of Contingent Reinforcement on Salespersons' Performance Behavior", Journal of Applied Psychology.
 1981, p. 314–23.
- 43. Leisieur, ed., The Scanlon Plan; sharing the Gains of Productivity; Doyle, Gainsharing and Productivity; Moore and Ross, The Scanlon Way to Improved Productivity and Productivity Gainsharing.
- 44. Sara Rynes, "Incentives and Gainsharing", Cornell University School of Industrial and Labor Relations, Conference: Perspectives on Non–Discriminatory, November 8–9, 1984. Edward E. Lawler, III, "Incentives and Gainsharing".
- 45. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness and Pay and Organizational Development.
- 46. Barry D. Baysinger and William H. Mobley, "Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis", in K. Rowland and G. Ferris (eds.), Research in Personnel and Human Resources Management (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983), pp. 269–319; A. C. Bluedorn, "The Theories of Turnover: Causes, Effects and Meanings", in S. Bacharach (ed.), Research in the Sociology of Organizations (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982); W. H. Mobley, Employee Turnover: Causes, Consequences and Control (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982); R. T. Mowday, L. M. Porter, and R. M. Steers, Employee-Organization Linkages (New York: Academic Press, 1982).
- 47 See, for example, Baysinger and Mobley, "Employee Turnover".
- 48. See, for example, Baysinger and Mobley, "Employee Turnover"; Bluedorn, "The Theories of Turnover"; Mobley, Employee Turnover; W. H. Mobley, "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", Academy of Management Review, 1982, pp. 111–116; R. T. Mowday, "Viewing Turnover from the Perspective of Those Who Remain: The Influence of Attitudes on Attributions of the Causes of Turnover", Journal of Applied Psychology, 1981, pp. 120–123; Mowday, Porter, and Steers, Employee–Organization Linkages; R. M. Steers and R. T. Mowday, "Employee Turnover and Post–Decision Accommodation Processes", in L. Cummings and B. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 3 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982).
- 49. Mobley, Employee Turnover.
- 50. J. March and H. Simon, Organizations (New York: John Wiley, 1958).
- 51. J. E. Sheridan and M. A. Abelson, "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover", **Academy of Management Journal**, 1983, pp. 418–436; J. E. Sheridan, "A Catastrophe Model of Employee Withdrawal Leading to Low Job Performance, High Absenteeism and Job Turnover During the First Year of Employment", **Academy of Management Journal**, 1985, pp. 88–109.
- 52. Victor H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre- and Post-Decision Processes", Organizational Behavior and Human Performance, 1966, pp. 212-25; John P. Wanous, "Occupational Preferences: Perceptions of Valence and Instrumentality and Objective Data", Journal of Applied Psychology, 1972, pp. 152-61.
- 53. Dale Yoder and Herbert H. Heneman, Jr., Labor Economics (Cincinnati: South-Western, 1965).
- 54. Sara L. Rynes, Donald P. Schwab, and Herbert G. Heneman, III, "The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions", Organizational Behavior and Human Performance, 1983, pp. 353–64.
- 55. Ibid.
- 56. Reynolds, The Structure of Labor Markets; Parnes, Research on Labor Mobility; Wanous, "Occupational Preferences".

- 57. Philip Kienast, Douglas MacLachan, Leigh Mcalister, and David Simpson, "Employing Conjoint Analysis in Making Compensation Decisions", Personnel Psychology, 1983, pp. 301–13.
- 58. Richard D. Arvey and John M. Ivancevich, "Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions", Academy of Management Review, 1980, pp. 123–32; Henry P. Sims, "Further Thoughts on Punishment in Organizations", Academy of Management Review, 1980, pp. 133–38.
- 59. Ibid.
- 60. Arvey and Ivancevich, "Punishment in Organizations."
- 61. A. Bandura, Principles of Behavior Modification (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1969).
- 62. Arvey and Inancevich, "Punishment in Organizations".
- 63. Marc J. Wallace, Jr., and Charles H. Fay, Compensation Theory and Practice (Boston: Kent Publishing, 1983).
- 64. Ibid.
- Richard A. Cosier and Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", **Academy of Management Review**, 1983, pp. 311–19.
- 66. Ibid.
- 67. Thomas A. Mahoney, "Approaches Toward a Definition of Comparable Worth", Academy of Management Review, 1983, pp. 14–22; Elizabeth Cooper, "Equal Pay and Gender: An Analysis of Court Cases for Personnel Practice", Academy of Management Review, 1984, pp. 84–94; Donald J. Treiman and Heidi Hartman (eds.), Women, Work, and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value (Washington, D. C.; National Academy Press, 1981).
- 68. Treiman and Hartman, Women, Work, and Wages.

Additional References:

BELCHER, D. W. "Pay Equity or Pay Fairness?" Compensation Review, 1979, pp. 31-37.

DREHER, G. F. "Predicting the Salary Satisfaction of Exempt Employees". Personnel Psychology, 1981, pp. 579-89.

FREEDMAN, S., and J. MONTANARI. "An Integrative Model of Managerial Reward Distribution". Academy of Management Review, 1980, pp. 381–90.

GOMEZ-MEJIA, LUIS R., and DAVID R. BALKIN. "Faculty Satisfaction with Pay and Other Job Dimensions Under Conditions". Academy of Management Journal, 1984, pp. 591–602.

JENKINS, G.D., JR., and E. E. LAWLER, III. "Impact of Employee Participation in Pay Plan Development". **Organizational Behavior and Human Performance**, 1981, pp. 111–28.

SCHUSTER, JAY. Management Compensation in High Technology Companies. Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1984.

SNELGAR, ROBIN J. "The Comparability of Job Evaluation Methods in Supplying Approximately Similar Classifications in Rating One Job Series". Personnel Psychology, 1983, pp. 371–516.

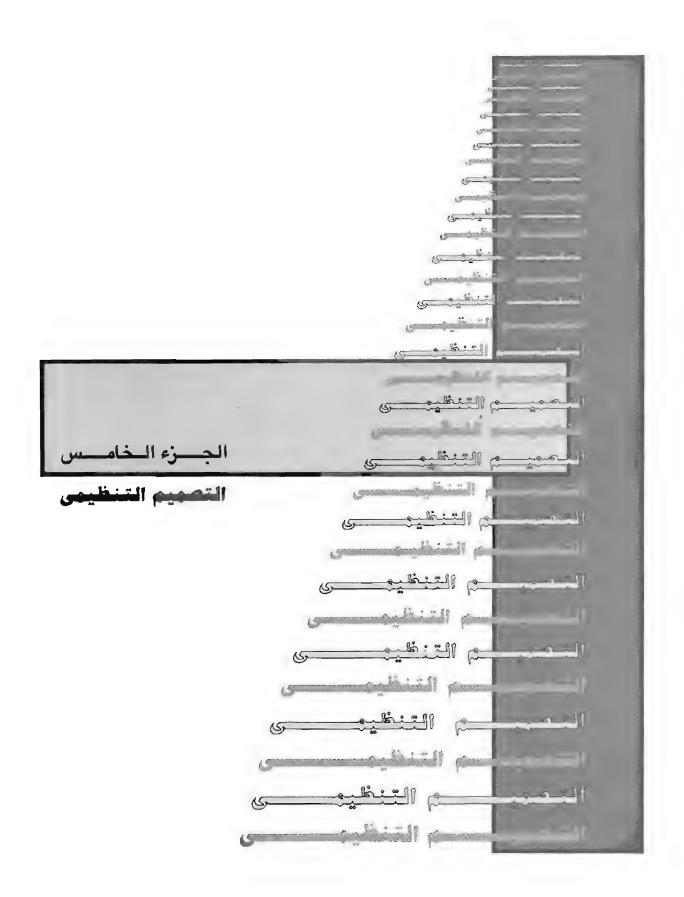
TRICE, HARRISON M., and JANICE M. BEYER. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". Academy of Management Review, 1984, pp. 653–69.

UNGSON, GERARDO RIVERA, and RICHARD M. STEERS. "Motivation and Politics in Executive Compensation". Academy of Management Review, 1984, pp. 313–23.

WANTON, D. G., and C. R. SUTHERLAND. "A Performance—Based Approach to Determining Executive Compensation Bonus Awards". Compensation Review, 1982, pp. 14–26.

WARR, PETER, and GLENYS PARRY. "Paid Employment and Women's Psychological Well-Being". Psychological Bulletin, 1982, pp. 498–516.

WEINER. NAN. "Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction" Personnel Psychology, 1980, pp. 741–58.



الغصل السادس عشر

البيئات التنظيمية

أصبحت الدراسات السكانية عملية رصد ومتابعة الاحصائيات والا تجاهات الأساسية للسكان من الأدوات التي تتزايد اهميتها بالنسبة لواضعي السياسات في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال ، فالتركيب الاقتصادي والاجتماعي للأشخاص الذين يسكنون في منطقة معيشة ، موظفين أو مستهلكين على سبيل المثال له اهميته بالنسبة لكثير من المديرين. ومع ذلك فقد كان سجل إنجازات الديموغرافيين مفجعا إذ أنهم لم يتوقعوا ، مثلا ، حجم واستمرار تزايد عدد المواليد في فترة ما بعد الحرب ، ثم أخفقوا في توقع انحسار عدد المواليد ، وانخفاض درجة الخصوبة . زيادة على ذلك ، فقد استخفوا كثيرا باندفاع المرأة للعمل ، وبالتقاعد المبكر لكبار السن من الرجال.

لماذا حدث ذلك؟ يرى أغلب الخبراء أن السبب في عدم فعالية الديموغرافيين وعجزهم عن مساعدة المديرين يرجع إلى البيئة المتقلبة والمتغيرة باستمرار. فسياسات الحكومة والصناعة تتغير، والظروف الاقتصادية والاجتماعية تتبدل... وتظهر تقنيات جيدة وتحدث الحروب و يحدث حظر البترول وتحدث كثير من الأحداث غير المتوقعة، ويتكيف السلوك الانساني مع التغيرات بطريقة غير متوقعة. وفوق ذلك تبرز مشكلات جديدة حينما يحاول الديموغرافيون توقع تغيرات سلوكية مع أخذهم في الاعتبار العلاقات المتبادلة، لذلك يتوصل المحللون إلى المتراضات متباينة بشكل كبيرة وتنبؤات متنافسة عنادرا ما تكون مفيدة بالنسبة لمتخذ القرار الذي يسعى إلى التوجه الصحيح.

فأغلب الديموغرافيين حمثلا – يرون أن النقص الذي سيحدث في العمالة سيكون نتيجة لانحسار عدد المواليد. و يتنبأ كثيرون بأن هذا المنقص سيجذب نسبا كبيرة من النساء لأسواق العمالة، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الخصوبة كنتيجة منطقية. فيما يذهب أخرون حصع ذلك – إلى أن المتزوجين من الشباب يستطيعون أن يكسبوا دخلا وافرا في ظروف ندرة العمالة بحيث تستطيع زوجاتهم ترك العمل إن رغين في ذلك - إلى أن المتزوجين من الشباب يستطيعون أن يكسبوا دخلا وافرا في ظروف ندرة العمالة بحيث تستطيع زوجاتهم ترك العمل إن رغين في ذلك المناد قد المدورة والصور المماثلة لها، الأهمية المتزايدة للجانب المتعلق بتوجيه السلوك في المنظمات – البيئة التركيز على فيها المنظمات . يقسم هذا الفصل دراسة البيئات التنظيمية إلى قسمين : أولا، سنلقى نظرة فاحصة على البيئة الخارجية مع التركيز على العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والتقنية . وسيتبع ذلك عرض للبيئات الداخلية للمنظمات ، وخاصة ثقافتها الداخلية .

البيثة الخارجية :

المنظمات، على اختلاف أنواعها، في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية ، وتشمل العناصر الهامة في البيئة ، والتى لها تأثير مباشر على المنظمة ، الموردين والعملاء والمنافسين والجهات الحكومية والمجتمع بوجه عام، و يتميز التفاعل بين المنظمة والبيئة بالاتساع والتنوع اعتمادا على المنظمة المعنية . فشركة ايل ليلى (Eis Lilly) ، إحدى شركات الأدوية ، على سبيل المثال، تهتم كثيرا بامدادات المواد الخام من شركات المواد الكيماوية . واعتماد الأدوية الجديدة من إدارة الأغذية والدواء الفيدرالية ، ومعرفة منتجاتها من قبل الأطباء ، وقرارات الشراء للصيادلة . من ناحية أخرى ، تحتاج شركة نيو بورت نيوز (New Port News) ، لبناء السفن ، إلى طلبات سفن جديدة من سلاح البحرية والشركات النقابية المثلة للعاملين ، واعتماد البحرية والشركات النقابية المثلة للعاملين ، واعتماد سياساتها المتعلقة بالتوظيف من قبل لجنة توازن فرص التوظيف (EEOC) . ولتغطية هذا الموضوع بصورة ملائمة ، سيركز عرضنا للبيئة الخارجية على مسالتين هما عناصر المبيئة والأ بعاد البيئية .

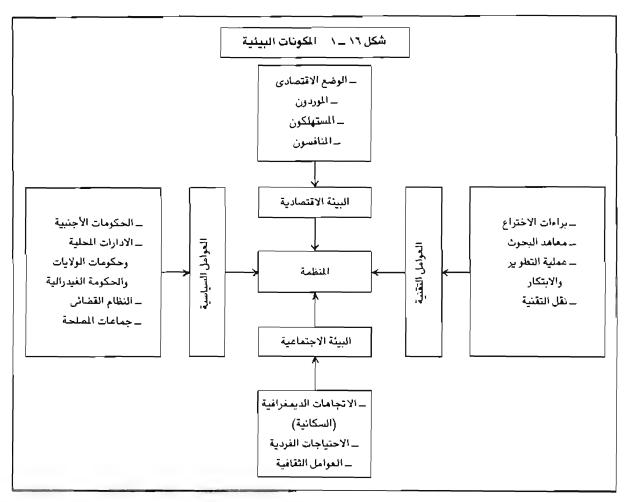
عناصر البيئة:

ه ناك قوى خارجية عديدة تؤثر في العمليات اليومية لأى منظمة، هذه القوى التي تمثل البيئة الخارجية، معروضة في شكل ١٦ـ١٦، هناك على الأقل ثلاث خالات تنطبق على بيئة أي منظمة :

اولا ـ حيث إن هناك مجموعات عديدة في البيئة تتفاعل مع المنظمة فمن المفيد تصنيفها إلى عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية. ثانيا – تؤثر العوامل البيئية في منظمات معينة بطرق مختلفة. فللبيئة التقنية – مثلا – أهميتها الأساسية للشركات العامة في مجال الحاسب الآلي، فيما تكون أهميتها أقل بالنسبة لشركات صناعة الآثاث.

شالشا طلت غيرات التى تحدث في بعض العوامل البيئية في أي من الأوقات تأثير على منظمة ما اكثر من تأثيرها على اخريات. والتغيرات في طلبات المستهلكين للسيارات مثلا يمكن أن تغضى إلى مراجعة جداول الانتاج، وتسريح العمال، في فترة وجيزة من الوقت. ومن جهة أخرى يؤثر القرار الحكومي بتحديد عدد الأميال للجالون الواحد بالنسبة للسيارات على هذه الشركات لفترة زمنية اطول.

كمثال توضيحي أخر، يعرض جدول ١٦ ـ ٢ العوامل البيئية الأربعة لجامعة مدعوة من قبل حكومة الولاية وشركة للطاقة. و يوضح هذا الجدول والنقاش اللاحق كيف تتفاعل البيئة الخارجية مع أعمال المديرين وكيف تؤثر فيها.



البيثة الاقتصادية : تقوم أغلب المنظمات بتحويل المواد الخام والموارد إلى سلع أو خدمات للاستهلاك في مجتمع اقتصادي تنافسي. ولذلك تتضمن البيئة الاقتصادية الوضع الاقتصادي للبلاد إلى جانب الموردين والعملاء والمنافسين.

الحالة الاقتصادية : يمكن أن يكون للحالة الاقتصادية العامة للبلاد أثر كبير على نشاط المنظمة والمدير على السواء. ومن أصدق الأمثلة على ذلك حالة الشركات الأمريكية لصناعة السيارات. فالمنافسة الخارجية في مجال صناعة السيارات تشكل تحديا في حد ذاتها، إلا أنها حينما يجتمع معها التذبذب في نسب الفوائد على القروض والتضخم والبطالة، فأن ذلك يجعل عملية التغيير مربكة. فالدرس واضح بالنسبة لصناعة السيارات والصناعات الأخرى _وهو أنه لابد لعملية التخطيط أن تأخذ في اعتبارها الاتجاهات الاقتصادية.

الهوردون : لابد للمنظمات من الحصول على المواد الخام والعمالة والمعدات والدعم المالى من البيئة حتى تتمكن من تصنيع منتجاتها، وإنتاج خدماتها. وتمثل الموارد المادية والبشرية والمالية المواد الخام اللازمة لأغلب المنظمات.

بالنسبة للخامات المادية لنأخذ بيئة، شركة للكهرباء تستخدم الفحم الحجرى لتوليد الطاقة، على موظف المشتريات بالشركة مسئولية مضاعفة من ثلاثة أوجه :

الحصول على إمداد مستمر من الفحم ذى الدرجة النوعية العالية، وشراء الفحم بأدنى الأسعار، وتجنب الاعتماد أكثر مما ينبغى على مورد واحد فقط. فالاجراء المعتباد هو المحصول على عروض من الموردين تتضمن السعر، والنوعية والكمية، واختيار أقل عرض أو عرضين من تلك العروض.

تحتاج المنظمات، أيضا، إلى الموارد البشرية الانتاج السلع والخدمات. في بعض الحالات، توفر عقود العمل بين الادارة والنقابات المعمالية جزءاً كبيرا من المعمالة المطلوبة، وفي حالة عدم وجود اتحادات نقابية يتوقف الحصول على الأشخاص المناسبين على ظروف العرض والطلب المتغيرة في سوق العمالة عخلال نهاية السبعينيات مثلاً استد الطلب على المتخصصين في نظم الحاسب الآلي ومهندسي التنقيب عن البترول وفئات معينة من المهنيين المتخصصين في مجالا البناء، فيما شهدنا طلبا متزايدا على المتخصصين في مجالات العلوم والمهندسين والفنيين في فترة التسابق على غزو الفضاء في الستينيات من هذا القرن. ولجذب هؤلاء المتخصصين والاحتفاظ بهم يتعين على المنظمات عرض أجور تنافسية وظروف عمل جيدة ومزايا إضافية للعاملين. ومن جهة أخرى، شهدت نفس الفترة عرضا يتجاوز الطلب من المتقدمين لوظائف التدريس في المدارس الابتدائية والثانوية حيث تنافس العديد من الأفراد المؤهلين على عدد محدود من الوظائف. و بناء على ذلك توافرت الفرصة للمنظمات الاختيار أفضل المتقدمين.

صن الممكن أن توفرالموارد المالية المنظمات من قبل مصادر للتمويل مثل الأسهم والسندات، ومن البنوك التى تمنع الحد الأقصى من الاعتماد لتمويل البيئة. كما يوفر النمو الاعتماد لتمويل العمليات اليومية. وتتأثر الموارد المالية أيضا، مثل الموارد البشرية، بعوامل العرض والطلب في البيئة. كما يوفر النمو الاقتصادى المطرد إلى جانب الأداء المالي السابق المتميز للمنظمة إمكانية بيع أصولها وموجوداتها وإعدارات الديون دون عناء. ومن ناحية أخرى، فإن الاقتصاد الذي يتعرض لحالات من الكساد أو الأداء المالي المنخفض يضع المنظمة التي تبعث عن الدعم المالي في موقف صعب.

العمالاء والمنافسون: يمكن النظر إلى عالاقة المنظمة بالنافسين والعملاء من منظورين على الأقل يتعلقان بالبيئة: اولا باستخدام المصطلحات الاقتصادية، يمكننا تصنيف العلاقات الخارجية على أساس أنها تنافسية وشبه محتكرة أو احتكارية. فالبيئة التنافسية تنشأ حينما يكون هناك عدد كبير من المشترين والبائعين (المنتجين) لسلع وخدمات. فالمطاعم ومحلات بيع الملابس في منطقة حضرية، مثلا تدخل ضمن هذا التصنيف، و يكون التركيز، في مثل هذه الحالات، على السعر، والدرجة النوعية (المنتج أو الخدمة) وخصائص المنتج. أما البيئة شبه الاحتكارية فيوجد فيها عدد قليل من البائعين أو المنتجين ولكن عدد المشترين فيها كبير. ومن أمثلة وخصائص المنتج الطرات والسيارات و وقودها، ففي بيئات كهذه تصبح الفروق في الأسعار، ونوعية المنتج عاملا هاما، أخيرا، تنشأ البيئة الاحتكارية حينما يكون هناك بائع واحد، وعدة مشترين أو زبائن. فشركات الخدمات مثل الكهرباء والغاز الطبيعي وخلافها ـ تقع ضمن هذه الفئة إلا أن إجراءات رفع القيود على النشاط قد تغير هذا الوضع.

وتتمثل الطريقة الثانية للنظر في علاقة المنظمة والزبائن والمنافسين في النظر في مدى توفر منتجات وخدمات بديلة، فعلى سبيل المثال، تواجه شركات الطيران، في موسم الاجازات، منافسة ليس من شركات الطيران الأخرى فحسب، بل من السكة الحديد وخدمات النقل البرى (الحافلات) وشركات استئجار السيارات، وقد تختار العائلات التي تبحث عن ماوى لها، أثناء العطلة، منزلا عاديا أو منزلا في المدينة أو شقة سكنية. كما أن الخيارات التي ستتوافر لدينا فيما يتعلق بمصادر الطاقة، في المستقبل القريب، ستشمل البترول والغاز والفاز والفاز والفاز المدينة الشمسية والنووية ومصادر خارجية أخرى بديلة مثل الطاقة الحرارية لباطن الأرض واستخدام تيارات

شكل ١٦ - ٢ مكونات بيئتين مختلفتين

شركة للطاقة	جامعة مدعومة من الولاية	المكونات
تزايد تكاليف الانتاج: تذبذب الطلب: وتباين احتياجات الزبائن.	تزايد تكاليف التعليم، انخفاض عدد الطلاب السجلين، العلاقات مع المؤسسات الخاصة والجامعات الأخرى.	العنصر الاقتصادي الوضع الاقتصادي للبلدان المختلفة، الملاقات مع الزبائن والموردين والمنافسين.
المصادرة والاجراءات الرقابية، حظر البترول، التأميم من قبل الدول الأجنبية، منظمة الدول المصدرة للبترول	حجم التمويل من الولاية، شروط التثبيت في الوظيفة، انتظام أعضاء هيئة التدريس في الاتحادات النقابية.	العنصر السياسي الجنم المجتمع، الجو السياسي العام للمجتمع، فكرة واتجاهات الجمهور نحو المنتجات والخدمات.
الا تجاهات نحو أسعار الوقود، الاقتصاد في الطاقة. الامتمام بالتلوث والقضاء على الموارد الطبيعية. القضاء على التفرقة في التوظيف.	المسائل المتعلقة بثقو يم الشهادة الجامعية، برامج التعليم المستمر، السياسات الداخلية لشؤون الموظفين	العنصر الاجتماعي التحولات الاجتماعية والثقافية ا العامة في المجتمع.
نقص مصادر المواد الخام (مثل البترول الخام): مصادر بديلة للطاقة (مثل الطاقة الشمسية والنووية والفحم).	توفر مسائدة على مستوى عال من التأهيل العملي، ابتكار وسائل تعليمية مثل الحاسب وشرائط الفيديو الخ	العنصر التقنى مدى توافر الموارد والعوائق التى تواجه المنظمات: مستوى التقنية.

البيئة السياسية: تعمل المنظمات بكل أنواعها ضمن نظم سياسية مختلفة للتفاعل بين المنظمة والبيئة السياسية بوجه عام في تأثير متبادل، حيث تحاول المنظمات من جهتها التأثير على النظام السياسي لتزيد من فرص بقائها، ومن أبرز مظاهر التأثر المحاولات التي تقوم بها المنظمات لكسب التأييد على كل المستويات الادارية في الحكومة ومن جهة أخرى هناك عناصر معينة في النظام السياسي، مثل الهيئات الرقابية الحكومية تحاول أن تؤثر على نشاطات المنظمات بغرض حماية البيئة وسد الثغرات ضد التنافس غير المشروع وما إلى ذلك.

مصادر التاثير السياسى: تنشأ المصادر الرئيسية التأثير السياسى من الأجهزة الحكومية على المستوى الوطنى ومستوى الولاية والادارات المحلية. و بظهور مجموعات أو هيئات مثل أو بك (منظمة الدول المصدرة للبترول)، شهدنا توسعا في نطاق التأثير الحكومي ليشمل عدة حكومات؟.

تتجاوز البيئة السياسية للمنظمة الهيئات الحكومية، لتشمل كل المجموعات والأفراد الذين يملكون سلطة التأثير على نشاطات المنظمات، وتسمل الجماعات المصلحة هذه، الاتحادات المهنية، ومجموعات حماية المستهلك والهيئات النقابية. وقد مارست العديد من هذه الجماعات قدرا كبيرا من الضغط والتأثير على المنظمات مؤخرا، ومن أمثلة ذلك جمعية سلامة المستهلك وجمعية سييرا (Sicrra Chub) للحفاظ على الأراضى والحياة الفطرية، واتحاد العمل الأمريكي لحماية مصالح العاملين، فيما تتمثل جماعات أخرى في المنظمة الوطنية للصناعة والغرف التجارية المحلية.

نشاطات مصادر التاثير السياسي: أصبح التفاعل بين المنظمات والحكومة الفيدرالية أكثر عمقا وأوسع نطاقا خلال الثلاثين سنة الأخيرة، ففي بعض الحالات يكون جزء الحكومة الفيدرالية مثل وزارة الدفاع، مستهلكا للمنتجات والخدمات، على أن هذه التفاعلات تتضمن في أغلب الحالات، العلاقات بين المنظمة والأعداد المتزايدة من الهيئات الرقابية لنشاطاتها حيث تضع هذه الهيئات نظما واجراءات يتعين على المنظمات العمل بموجبها أو التقيد بها وضبط نشاطها للتأكد من تقيدها بهذه النظم والاجراءات.

قد تركز هذه الهيئات الرقابية على نشاط صناعى معين، أو نشاطات تنظيمية محددة فالوكالة الفيدرالية للطيران تراقب شركات الطيران والطائرات، وتراقب هيئة مراقبة السندات والأوراق المالية المنظمات العاملة في مجال السندات والأسهم، فيما تراقب الادارة الفيدرالية للأدوية صناعة الأدوية. والهيئة الفيدرالية للاتصالات المؤسسات العاملة في مجال الاتصالات اللاسلكية.

هناك هيئات أخرى تركز على مجالات أوسع: هيئة حماية البيئة، تعنى بشؤون البيئة، وتهتم إدارة السلامة المهنية والصحية (OSHA) بسلامة وصحة العاملين، وتحاول لجنة مراقبة تساوى فرص التوظيف القضاء على مظاهر التفرقة في العمل. كما تهتم المنظمات أيضا بقرارات الكونغرس حيث تؤثر التشريعات على عمليات الدمج المحتملة وقوانين الضرائب والتجارة الخارجية.

و بالاضافة إلى هذه الاجراءات الفيدرالية، يتعين على المديرين التفاعل مع حكومات الولايات والادارات المحلية حول بعض المسائل مثل: ضرائب أرباح الشركات التي تفرضها حكومة الولاية، أو الادارات المحلية، والأنظمة التي تحدد النطاق الجغرافي لمارسة النشاط والخدمات الحكومية (مثل الشرطة والدفاع المدني).

لقد أصبحت جماعات المصلحة ضمن نطاق التأثير في النشاطات الننظيمية ومن أمثلة ذلك، مقاطعة الزبائن لمنتجات وخدمات معينة، وتوقف أصحاب الشاحنات عن العمل احتجاجا على تحديد السرعة القصوى للسير وارتفاع أسعار الوقود، والتظاهرات ضد استخدام الطاقة النووية، والدعاوي المدنية المرفوعة ضد شركات الخدمات من قبل جماعات مصلحة معينة بسبب ارتفاع رسوم تلك الخدمات.

يمكن النظر لتأثيرات تلك الضغوط السياسية على المنظمة، خاصة تلك التى تمارسها الهيئات الرقابية الفيدرالية، من ثلاث زوايا _ أولا _ هناك مكاتب معينة تعود للمنظمة نتيجة تأثير هذه القوى عليها، فأغلب الناس يتفقون على أن العمال قد استفادوا من إجراءات إدارة السلامة المهنية والصحية وأن المجتمع قد أصبح في وضع أفضل من الناحية الصحية بسبب الفحص الدقيق الذي تجريه الادارة المفيدرالية للدواء على الأدوية الجديدة، وخلو الهواء والمياه من التلوث بسبب الحماية التي توفرت بسبب القرارات التي تتخذها هيئة حماية البيئة.

وفى الوقت الذى تجنى فيه المنظمة مكاسب من التزامها بتوجيهات الحكومة الفيدرالية، فهناك أيضا تكاليف تترتب على ذلك حيث يمكن أن تتمثل هذه التكاليف الضمنية) المرتبطة بتاجيل طرح يمكن أن تتمثل هذه التكاليف الضمنية) المرتبطة بتاجيل طرح المنتج في الأسواق، والذي كان من الممكن أن يحقق مزية تنافسية للمنظمة، والتكاليف الدائمة والمستمرة المرتبطة باستكمال الكم الهائل من الأوراق الرسمية التي تطلبها الادارات الفيدرالية.

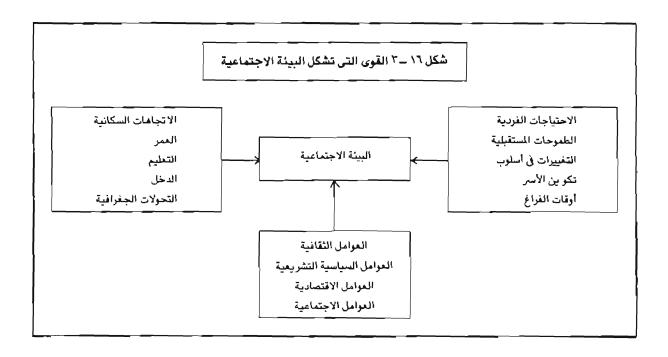
اخيرا، وهذه أهم نقطة في نقاشنا، يمكن أن تكون عناصر البيئة السياسة قيودا على حرية المدير في التصوف. حيث إن التعامل والتوافق مع هذه العوامل يضيف قدرا من الغموض إلى وظيفة المدير، بحيث يعتقد البعض أن ذلك قد يفضى إلى مستويات منخفضة من الكفاءة والفعالية، أما مسألة ما إذا كانت البيئة السياسية تؤثر سلبا على أداء كثير من المنظمات، فهذا خارج نطاق هذا الكتاب، كما أنها لا تدخل عادة ضمن نطاق مسئولية أغلب المديرين إنما المهم هو أن للبيئة السياسية أثرا على المنظمات وسوف تستمر الحال على ذلك.

الحبيضة الاجتماعية: شؤشر البيئة الاجتماعية والتى تشمل التوجهات غير الرسمية المرتبطة بالعادات والثقافة المحلية واتجاهات السكان على الكيفية التى تعمل بها أغلب المنظمات والمديرين. وقد تتباين هذه التوجهات من بلد أو منطقة إلى أخرى، وقد تختلف اختلافا كبيرا مقارنة بالبلد «الأم للمنظمة». فمعرفة البيئة الاجتماعية عنصر هام جدا من عناصر وظيفة المدير. سيتركز هنا نقاشنا على ثلاثة عناصر تتعلق بالبيئة الاجتماعية، وهي: الاتجاهات الديمغرافية، والاحتياجات الفردية، والاختلافات الثقافية. وهذه العناصر موضحة بشكل ١٦-٢.

الا تجاهات الديموغرافية: تؤثر التحولات الجوهرية في الخصائص الديمغرافية للسكان على المنظمات من حيث: طبيعة القوى العاملة، والملامح البيانية للمشترين أو الزبائن. فقد أصبحت أغلب المنظمات مثلا أكثر معرفة بالخصائص المتغيرة للكفاءات الادارية المتوافرة. وقد أشار تحليل الا تجاهات إلى أن المديرين في فئة خمس وأربعين إلى ستين سنة من العمر وهم الافراد الذين يجرى العرف بانهم

الأكثر خبرة ـ يشكلون حوالي ٧٥٪ من عدد المديرين المطلوب ، فيما يشكل المديرون الذين تبلغ أعمارهم ٢٥ عاماً حوالي ٤,٢ ملايين في عام ١٩٨٥ بزيادة ٣٥٪ عما كانوا عليه في عام ١٩٧٠ في السؤال الأساسي لا يتركز فقط في من يدير المنظمات! بل من يقوم بتدريب هذا العدد الكبير والاشراف عليه ، الذي صعد الدرجة الأولى من سلم الادارة ، فقد تكون هناك حاجة إلى إجراء تغييرات في تخطيط المسار المهنى وطريقة الحصول على العاملين وتدريبهم .

أصبحت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات في الملامح السلوكية للمستهلكين أيضا، فقد بدأ الذين ينادون بزيادة المواليد في تكوين عائلات المهم و يميلون إلى الغنى أكثر من القطاعات الأخرى للسكان، ولذلك ظهرت للمنظمات ضرورة تفسير نشاطاتها التسويقية بحيث تستقطب القوة الشرائية لهذه المجموعة المؤثرة والغنية. وتمثل التغييرات في (الموضة)، والكماليات الفاخرة، والأسعار، وتأثيث المنازل جزءاً من النشاط التسويقي للمنظمة، وحتى مطاعم الوجبات السريعة، مثل ماكدوناك، تدخل تغييرات على قائمة الأطعمة لتشمل وجبات الافطار والعشاء لجذب هذا القطاع من السكان.



الاحتياجات الفردية: تحس المنظمات بالتفييرات في الأنماط الديموغرافية في بعض الحالات، عندما يغير الأفراد من رغبتهم في إشباع حاجات التطور الذاتي مختلفة من خلال وظائفهم. وقد لوحظ حاليا نوعان أساسيان من التغيير أولهما التركيز المتزايد على إشباع حاجات التطور الذاتي والتقدم المهني. فكثير من العاملين يريدون تحقيق حاجات أخرى من الوظيفة بخلاف المال والأمان، و ينظرون إلى الوظيفة باعتبارها فرصة للتعلم والتطور المستمر تتطلب لاحراز تقدم وظيفي مستمر.

ثمة اتجاه أخريمكن أن يرتبط بالأنماط الديموغرافية، يتمثل في التغيرات التي تحدث في أسلوب الحياة. فالأفراد والأسر أكثر حركة وتحدولا، ويتجه كثير من الناس إلى إظهار الابداع والابتكار في حياتهم الشخصية من خلال الهوايات مثلا، ولتحقيق ذلك على سبيل المثال، يحتاج الأفراد إلى وقت متسع (لممارسة هواياتهم) وقد أقرت كثير من المنظمات هذه الحاجة من خلال تقصير أو تعديل أسبوع العمل، وهناك صيغ عديدة لهذه الفكرة، حيث يتعين على الأفراد العمل لفترة أربعين ساعة في الأسبوع، ولكن يمكنهم العمل لنفس العدد من الساعات في مدى أربعة أيام أو أربعة أيام ونصف اليوم.

الاختلافات الثقافية: تم تعريف الثقافة بطرق مختلفة. فهى تتعلق، في الأصل، بالا تجاهات والمعتقدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتشريعية للمجتمع. وقد أدت دراسة الثقافة وتأثيراتها على الادارة، مؤخرا، إلى دراسة الادارة المقارنة حيث خصص قدر كبير مما كتب في هذا المجال للدراسات التي تناولت عدة ثقافات في محاولة لدراسة الخصائص السلوكية والأداء للعاملين في جميع أنحاء العالم.

ومن الممكن أن تسهل العوامل الثقافية الأداء أو تعوقه. ومن هنا يتعين على المديرين معرفة الأتي :

الهوامل السياسية والتشريعية: لكل بلد قوانينه وأنظمته التن تحكم نشاطات المنظمات وأعمالها. وتتوافق العديد من هذه الأنظمة مع النجو السياسي السائد فيها. فقد تجد إحدى الشركات الكندية، مثلاً، أن ممارسة نشاطها في الولايات المتحدة لا يختلف عن بلدها «الأم» ولكنها تجد احتلافات كبيرة في ممارسة نشاطها في أمريكا الجنوبية مثلاً.

غالبا ما تتوقع الشركات المتعددة الجنسيات وجود لوائح وأنظمة مثل: وضع قيود حول من تستخدمه المنظمة (التوظيف)، وقوانين فرائبية تأتى على جزء كبير من الأرباح المكتسبة، وقوانين تحد من العمليات الخارجية وحق الملكية في البلد المعين وقوانين أو تقاليد تتعلق بمدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات ولوائح تقضى بمناقشة وإقرار القرارات اليومية للمنظمة من قبل مسئولين حكوميين في مستويات عالية ألم في في في مستويات التي تعمل في أمريكا الوسطى والجنوبية، على سبيل المثال، عليها تعيين نسبة كبيرة من العمال والمديرين من السكان المحليين. زيادة على ذلك، يحظر عليها فصل العاملين من الخدمة مع ضرورة حضور مسؤولين حكوميين في مواقع نشاط الشركات؛ لمراقبة العمليات اليومية، كما يغرض عليها نقل منتجاتها بواسطة ناقلات بترول تملكها الحكومة وتوافق عليها.

المعواصل الاقتصادية: يتسم الاقتصاد الأمريكي بسيادة دافع التنافس الذي لا يوجد بكثرة في دول أخرى. ففي الدول الاشتراكية حمث للا يكون المشترى الوحيد للمنتجات التي يتم تسويقها أو تصنيعها في هذه الدول هو الحكومة، زيادة على ذلك، تحظر كثير من الدول على الشركات) تحويل نسبة كبيرة من أرباحها المكتسبة، خارج تلك الدول كما تغرض عليها إعادة استثمار نسبة من تلك الأرباح. كما أصبحت العمالة أيضا عنصراً اقتصاديا هاما، إذ أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل بالكفاءة المطلوبة بسبب القيود أو المتطلبات المفروضة على عدد العاملين اللازم استخدامهم؛ أي قد يفرض على إحدى الشركات استخدام عاملين أقل كفاءة بدلا عن أداء العمل أليا. وأخيرا تصربعض الدول على امتلاك جزء من فرع الشركة العاملة فيها التابع للشركة المتعددة الجنسيات ومن المالوف أن تتعرض ممتلكات لشركة ما بعد مرور فترة من الزمن، أو حينما يتغير نظام الحكم في ذلك البلد، للتأميم من قبل حكومة تلك البلاد.

السعوامل الاجتماعية: تتباين الانماط السلوكية للعمال في البلدان الأخرى بصورة كبيرة حيث تجدأن الدافع للعمل بكد ومثابرة مشلا _ قد يكون أقوى من الرغبة في النشاط الحر في أوقات الفراع، أو النشاطات الأخرى، وهذا ينطبق بوجه خاص على الدول المتخلفة (النامية). وحتى في بعض المجتمعات المتقدمة مثل السويد، نجد بعض القوانين التي تجيز للعمال أن يكسبوا أكبر قدر من المال من مال التامين للعاطلين عن العمل يعادل ما يكسبونه من العمل العادى لتلك الفترة. كذلك نجد أن الدور القيادى للمدير، والذي أصبح راسخا في ثقافتنا، غير مقبول تماما في مجتمعات أخرى. ففي بعض الحالات، صادفت المنظمات صعوبة في إفهام المديرين الأجانب ضرورة قبولهم المسئولية و بسط سلطتهم على العاملين الأخرين، وفي اليابان، نجد نظام التوظيف مدى الحياة لايقيد فقط عملية اختيار العاملين، وليكن أيضا عملية مكافأتهم ١٠ فحيث يعتمد النظام الياباني جذريا على مبدأ الأقدمية، فأن ذلك يقيد استخدام نظام الجدارة، (أي المكافأة على أساس مستويات الأداء الفردي) مما يحد من التأثير الدافعي للادارة، أخيرا، على المديرين أن يدركوا أن التوافق والانسجام مع جماعات معينة يمكن أن يشكل عاملا (اجتماعيا) هاما، فقد تعكس العضوية في بعض الجماعات على أساس الجنس أو العمر أو الطبقة الاجتماعية أو الدين أو الرابطة (الاتجاهات) السياسية حمدي إمكانية الفرد للوصول إلى الموارد الاقتصادية، والعلاقات الذين يتعين على الاجتماعية، وبالتالي إلى القوة والنفوذ، ولا يؤثر ذلك على الأشخاص الذين يمكن أن توظفهم المنظمة فقط، بل وأولئك الذين يتعين على الانظمة أن تتفاعل معهم لتؤدي عملها بأكبر قدر ممكن من الفاعلية.

ستستمر العوامل الاجتماعية من الاعتبارات الهامة بالنسبة للمديرين الذين يعملون في مجتمعات أجنبية. ومع ذلك وبالرغم من بعض السلبيات، يجب ألا تغيب عن الديرين حقيقتان مهتمان:

حاولا ــ تحقق البعديد من عمليات الشركات المتمركزة في الولايات المتحدة أرباحا كبيرة، وفي بعض الحالات تحقق عائدا أكبر من عائد العمليات التي نتم محلياً، وهذه المنظمات هي تلك التي تأقلمت وتكيفت مع البيئة ــ وهي البيئة الثقافية في هذه الحالة.

البيئة التقنية: لا تتميز التطورات التى تحدث في البيئة التقنية من وجهة نظر الادارى بأنها أسرع ما يكشف عنها فقط، ولكن من المبيئة الممكن أن يكون لها أثر بعيد المدى في نمو وتطور المنظمة. فقد أثبت ظهور تقنية الحاسبات الألية الصغيرة والتى أدت إلى تطوير الألة الحاسبة الصغيرة مثلا، بأنه نعمة بالنسبة لصناعة معدات المكاتب والأعمال إلا أنها، من جهة ثانية، قضت على سوق المسطرة الحاسبة تقريبا.

السلوك في المنظمات المديرون اليابانيون في مواجهة العمال الأمريكيين

حينما بدأت الشركات اليابانية في استثمار أموالها وإمكانياتها في الولايات المتحدة، اعتقدت أنها قد وجدت بيئة طيبة يمكن أن تكرر فيها تجربتها الناجحة (في بلدها الأم) في مجالات التصنيع والادارة، إلا أن في تجربة مصنع شركة الهوندا لتجميع السيارات في ميرزفيل بولاية أوهايو، كانت هناك شائبة جديدة بالبيئة لم تحسب لها الشركات في تخطيطها وهي ما يسمى بنقابة العمال، ففي مصنع ميرى زفيل حدث تحد بين ٢٥ عاملا يرتدون قبعات هوندا الخضراء مع علامة الشركة أو قبعات زرقاء مع شعار اتحاد عمال صناعة السيارات، تحاول النقابة تنظيم المصنع.

حينما تكون هناك أى محاولة لتنظيم العاملين، فأن المخاطر تمس كل الأطراف المعنية. فصنع الهوندا يمر بتوسع كبير. فأذا نجحت تقابة السعمال وسادت فأن ذلك قد يعنى زيادة في تكاليف الانتاج وانخفاض في درجة مرونة العمليات فنجاح النقابة سيعود بالفائدة لاتحاد عمال صناعة السيارات، وبما أنه سيكون أول مصنع للسيارات تملكه اليابان و يتم تنظيمه ضد رغبة الشركة، فسيساعد ذلك على تبديد فكرة أن الاتحادات النقابية تفقد سيطرتها ونفوذها، إلى جانب ذلك فأن الشركات اليابانية الأخرى العاملة في الولايات المتحدة أو التي تفكر في ذلك ترقب بدقة ما يجرى في شركة الهوندا.

ولمقاومة تأثير النقابة، تعمل الهوندا بجد ومثابرة فقد قامت برفع أجر الساعة إلى ما يعادل متوسط الأجر في هذه الصناعة تقريبا، وأقامت مراكز رياضية وترفيهية، ووضعت برنامجا للتسليف والادخار للعاملين، فقد يكون العاملون من أهم ما تمتلكه شركة الهوندا، فالنظام النقابي يتصارع مع الثقافة الزراعية السائدة في هذا الجزء من نقطة وسط الغرب، ولذلك فان توظيف العمال من الشباب (متوسط أعمارهم ٢٧ عاما) ودفع أجور تزيد عن معدلات الأجور السائدة في تلك المنظمة، لا يضر كثيراً.

من ناحية ثانية، وجد اتحاد عمال صناعة السيارات قضية تثير رد فعل العمال وهى سرعة خط التجميع بإذ يعمل بسرعة فائقة تضطر العمال إلى العدو بين نقاط التجميع _ في بعض الأحيان _ لاستكمال حصصهم المقدرة من الوحدات. كما تشمل القضايا الأخرى التي يمكن أن يقلق العمال لها، عدم وجود سياسة للاجازات المرضية، وعدم إمكانية شنل وظيفة محددة (حيث يعمل العمال على نحو متعاقب في نقاط التجميع المختلفة دون إشعارهم رسميا بذلك)، وفلسفة إدارة شركة هوندا التي تنطوى على الأضواء.

حتى في حالة اتجاه عمال صناعة السيارات في محاولة للتنظيم فانها غير مضمونة إذ لا يتعين فقط على الا تحاد تحقيق مكاسب للعمال ختيجة التحاقهم بعضويته، بل لا بد من التعاون مع إدارة الشركة لضمان تحقيق أر باح للمصنع، فلا أحد يرغب في أن يتوقف نشاط الشركة في ميرى زفيل.

D. Buss and J. Bussey. "Japanese Management Confronts U.S. Union in Election at Honda", **The Wall Street Journal**, Dec. 27, 1985, p. 13.

يهتم الديرون، بوجه عام، بعنصرين من عناصر البيئة التقنية وهما عملية الابداع والابتكار وعملية نقل التقنية. وتشير عملية الابتكار إلى الجهود العلمية الأساسية الرامية إلى تطوير تقنيات وعمليات وأساليب ومنتجات جديدة ٢٠، ويطلق عليها مصطلح البحث والتطوير. ومن أمثلة ذلك تطبيقات اللزر والتظهير الذاتي لأفلام التصوير التي أنتجتها شركة بولارويد.

تتضمن عملية نقل التقنية، أخذ المكتشفات الحديثة من المختبر إلى المجال العلمى (السوق) أى تحويل التطورات العلمية إلى منتجات وتطبيقات مفيدة ١٢ ــو يمكن أن يحدث نقل التقنية داخل الصناعة وبين الصناعات المختلفة. فأجهزة تسجيل الأشرطة المرئية (الفيديو) كانت تستخدم أصلا بواسطة شبكات التلفزيون وحولت إلى إنتاج تجارى تتوافر اليوم في كثير من المنازل. وكذلك قامت التقنية _في أقل من عشرين عاما _ بتصغير حجم الحاسب الألى وزيادة كفاءته بحيث أصبح متوافرا لدى المؤسسات والشركات الصغيرة وللاستعمال الشخصى، كما يمكن أن تتداخل التقنية في الصناعات الأخرى؛ فتقنية الليزر، مثلا، لا تستخدم فقط في إجراء العمليات الجراحية، بل وتستخدم أيضا في الكشف عن التشققات في المنتجات المعدنية وتصدعها، ونقل الذبذبات الصوتية في أجهزة الاتصال اللاسلكية.

للتطورات التي تحدث في البيئة التقنية، على الأقل، دلالتان هامتان بالنسبة للمديرين:

اولهما حان التاثير الأساسي للتقنيات الحديثة قد ظهر في زيادة معدل تلف تلقى السلطة والتنافس. و يمكن دره المخاطر التي تتضاعف بالتطور السريع للتقنية، بتحديد فرص جديدة لتسويق منتجات الشركة وخدماتها.

شانييا ــ لابـد لكثير من المنظمات من استحداث طرق متطورة للرصد والمتابعة والتنبؤ، حيث يتعين على المديرين تنمية مهارات تشخيصية لرفض ومتابعة التطورات التقنية الجديدة، داخل وخارج مجالات نشاطهم والمحافظة على الوضع التنافسي لمنظماتهم.

أيعاد البيثة :

يصلح العرض الذى قدمناه عن العوامل الفردية لبيئة المنظمة -الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية - كأساس تقوم عليه أبعاد بيئة المنظمة، وكما يوضح شكل ١٦ - ٤، فاننا قد حددنا جانبين أساسيين للبيئة هما : درجة التغيير ودرجة التمقيد في (البيئة) ١٤.

درجة التغيير:

يتعلق هذا الجانب بمدى استقرار أو التغير المستمر للبيئة. لذلك يصف هذا الجانب مدى إمكانية الدير التنبؤ بالأحداث المستقبلية؛ لأن حدوث وضع صعين في البيئة يتكرر بمرور الوقت، أو ما إذا كان التغييرات تحدث بصورة متكررة تجعل إمكانية التنبؤ بالأحداث صحدودة. فمن المكن أن يتوقع منتج الأدوات الفخارية حمثلاً أن يستمر في إنتاج نفس نوع المنتج عاما بعد عام فيما يتعين على شرطة الأداب في دائرة للشرطة حمن جهة أخرى معالجة كل حالة بصورة مختلفة عن الأخرى بسبب النتائج العديدة غير المتوقعة لكل حالة فهناك عوامل متنوعة يمكن أن تجعل من البيئة : مستقرة أو متغيرة، تشمل التحولات الاقتصادية التى لايمكن التنبؤ بها، والتغير السريع في أفضليات وطلبات المستهلكين، ونظام الحكم غير المستقر، والتغيرات التى تمردون ملاحظتها في خصائص السكان، وتعاطم تأثير الجماعات الضاغطة والتحولات والتطورات التقنية السريعة. على أن مصطلح «متغيرة» لا يشير إلى العوامل البيئية المتغيرة مثل الطقس. فالطلب على غاز التدفئة حمثلاً حيكون على أشده في أشهر الشتاء، إلا أن ذلك معروف و يمكن التنبؤ به من قبل المنتج، فالعنصر المتغير على الأرجم هو العنصر غير المتوقع لأنه لا يمكن التنبؤ به على ضوء الأحوال التى كانت سائدة في الماضي.

درجة التعقيد: من المكن أن تتفاوت بيئة المنظمة من بسيطة إلى معقدة. فهناك عاملان يسهمان في تعقيد بيئة أى منظمة ١٠ : أولا - تتفاوت عدد الوحدات التي يتعين على المنظمة التفاعل معها أى عدد الزباش، والموردين، والمنافسين ما بين عدد محدود في بيئة بسيطة، إلى أعداد كبيرة في بيئة معقدة. فقد يتفاعل مدير شركة لمنتجات الألبان مثلا مع عدد محدود من أصحاب الماشية واثنين أو ثلاثة من الموزعين فيما يتطلب الموقف من المسئول عن إحدى رحلات الفضاء لوكالة الفضاء الأمريكية (NASA) من جهة أخرى، أن يتفاعل مع أفراد عديدين وشركات عديدة ذات صلة بالمشروع. ثانيا تصبح البيئة معقدة بدرجة تتطلب أن تكون المنظمة على درجة عالية من المعرفة والخبرة المتطورة عن المنتجات والزبائن وغيرهم. فمدير شركة منتجات الألبان من هذه الناحية يعمل في بيئة بسيطة لأن عملية تبعيئة على مسئول الرحلة في وكالة الفضاء الأمريكية من جهة

لبيئية	شكل ١٦ ــ ٤ الأبعاد ا		
التغير	درجة ١		
المظمة المتغيرة	المنظمة المستقرة		7
بيئة متغيرة لايمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات محدودة، عدد محدود من الزبائن والموردين والمنافسين، الحد الأدنى من المعارف المتطورة.	بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها منتجات وخدمات محدودة، عدد محدود من الزبائن والموردين والمنافسين،تحتاج للحد الأدنى من المعارف	البينة البس <u>يط</u> ة	
(T) Setial 8-25	(1)		
بيئة متغيرة لايمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات متعددة، عدد كبير من الزبائن والموردين والمنافسين حاجة كبيرة للمعارف المتطورة.	بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها منتجات وخدمات عديدة، عدد كبير من الزبائن والموردين والمنافسين، حاجة كبيرة للمعارف المتطورة.	البيئة المعقدة	
(٤)	(Y)		

"What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provide The Answers", By Robert Duncan. وماخوذ باذن من الناشر عن : "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provide The Answers", By Robert Duncan. وماخوذ باذن من الناشر عن : "Organizational Dynamics, twinter, 1979, p. 63.

ثانية، أن يكون ملما بكل عناصر العملية بدءاً بعملية دفع المركبة، والاتصالات وانتهاء بنظم السلامة وعمليات الهبوط عند العودة من الغضاء. وللقيام بهذا الدور لابد أن يتوافر للفرد مزيج من المعرفة والمهارات والقدرة على معالجة المعلومات، كما تعمل المستشفيات والصارف التي تقدم خدمات بنكية متكاملة وشركات صناعة الحاسب الألى في بيئات معقدة أيضا.

ر باعيات البيئة: من الطرق البسيطة لدراسة بيئة ما أبعاد بيئية معينة حيث تقسم المنظمة كل جانب أو بعد منها إلى قسمين مما تنتج عنه أربعة مقاطع رباعية، كما توضع في شكل ١٦ هـ٤، تمثل البيئات التي تواجهها المنظمة.

يمثل الرباعى الأول بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها تماما. وعادة ما تكون المنتجات قليلة وعدد الزبائن والموردين والمنافسين محدودا، وتوجد مثل هذه البيئة حول شركة لصناعة صناديق الكرتون، حيث استمرت بيئة العمل على حالها دون تغيير يذكر عبرالزمن، زيادة على ذلك فان مصادر المواد الخام، وعدد الشركات المنافسة والعملاء الرئيسيين كل ذلك محدود، و يمكن التعرف عليه بسهولة.

و يشبه الرباعى الشانى الرباعى الأول من حيث التغيير إلا أنه أكثر تعقيداً منه وبعبارة أخرى، فأن عدد الزبائن والموردين والمنافسين ودرجة تعقد المعلومات قد زاد عن الحالة الأولى. وتشمل الأمثلة على ذلك شركات صناعة الأدوات المنزلية مثل و يرل بول (Whiclpool) وميتاق (Mayiag) ومكاتب المحاسبة الكبيرة وشركات الادخار والتسليف. ففي كل حالة لا تزيد المنافسة فحسب، بل إن تنوع واختلاف العملاء ونطاق المعرفة والخبرة اللازمة لخدمة هؤلاء العملاء أكبر بكثير مما تتطلبه شركة تصنع صناديق الكرتون.

أما المنظمات التى تقع في الرباعي الثالث فبيئاتها متغيرة، وبعدد محدود من العملاء والموردين والمنافسين. ويصور هذا الوضع بيئة شركة تصنع الملابس تبيع منتجاتها لشركات للبيع بالتجزئة، وتظهر الميزة الرئيسية لطبيعة البيئة المتغيرة في التحول السريع في الأزياء خاصة بالنسبة للرجال والنساء من الطبقات الاجتماعية العليا الذين يسايرون الجديد من الأزياء.

وأخيرا يمثل الرباعي الرابع بيئة معقدة ومتغيرة في أن واحد ولا تتميزهذه البيئة بعدم إمكانية التنبؤ بالأحداث والا تجاهات فقط، بل إن عدد العمالاء والموردين والمنافسين ومدى الخبرة والمعارف اللازمة للمنافسة يتجاوز الرباعيات الأخرى بقدر كبير جدا ومن المنظمات التي تعمل في بيئة كهذه شركات صناعة المعدات الالكترونية وبرامج الحاسب الألى ولوازمها والآلات الحاسبة الصغيرة. ومثال أخر لذلك، مستشغى عام يعمل في بيئة تتميز بالتغييرات المتسارعة وعدم إمكانية التنبؤ بما يحدث فيها خاصة فيما يتعلق بالابتكارات التقنية (مثل معدات التحليل والتشخيص بالكمبيوتر، ومعدات الجراحة الدقيقة، ونظم السلامة التي تعمل بنظام ألى) والجو السياسي العام (مثل التأمين الصحى العام والتشريعات المتعلقة بتحديد تكاليف العلاج) زيادة على ذلك يتعين عليها أن تواجه الزيادة المستمرة في جمهور المستفيدين ومنافسة الإعداد المتزايدة من المؤسسات العاملة في المجال الصحى.

غموض البيئة: كما يوضح شكل ١٦ – ٤، يمكن دمج جانبى البيئة لتحديد درجة الغموض في البيئة\\، فكلما تحولت البيئة من بيئة مستقرة و بسيطة إلى بيئة متغيرة ومعقدة تقل المعلومات المؤكدة حول البيئة، وتتضاءل مفردة أثار الإجراءات المحددة التى تتخذها المنظمة للحد الذي يجعل من عملية اتخاذ القرارات الادارية غير مؤكدة (غير مضمونة النتائج). ففي الرباعي الأول في مثالنا السابق، تتأثر قرارات المديرين في شركة الأوعية الكرتونية بعوامل ومتغيرات محدودة، وعليه يمكن أن تكون نتائج القرارات المتخذة في هذه الحالة مؤكدة إلى حد ما. أما مدير المستشفى في المربع الرابع من جهة أخرى، فيواجه حالة من الغموض فيما يتعلق باتجاهات وسلوك وتصرفات العملاء والمردين والمنافسين. وفي هذه الحالة تتخذ القرارات في ظروف تتميز بالغموض.

البيئة الداخلية (المنظمة):

توفر النشاطات البيئية للمنظمة فرصا لانتاج السلم والخدمات التى تبقى المنظمة عاملة وفاعلة، كما أنها تشكل، في نفس الوقت تحديات يمكن أن تحدد بقاء المنظمة واستمراريتها أو توفر لها إمكانية إعادة النظر في توجهاتها بحيث تحقق مستويات أعلى من الأداء. فمؤسسة كرايزلر (Chrysier) تعثرت لعدة سنوات لضياع الكثير من الفرص عليها، وكادت أن تقع فريسة للتنافس إلا أنها استطاعت أن تعيد النظر في توجهاتها، تحت قيادة لى لاكوكا (Laccoca) واستطاعت تقديم منتجات بمواصفات صناعية جديدة مثل سيارة كي (K-car) والحافلات أو الشاحنات الصغيرة القفلة.

ولتتمكن المنظمة من استثمار الفرص المتوافرة في البيئة، أو مواجهة تهديداتها، لابد أن تتوافر لها القدرة على تحقيق ما خططت لعمله ٧٠. وترتبط هذه القدرة على الانجاز بمواردها ــاى أهدافها وهيكلها والقوى العاملة فيها ــ وسيتناول الفصلان التاليان هذه العناصر بالتفصيل، فيما نتناول في هذا الفصل نسيج المنظمة الذي يمكنها من العمل، و يوضح السبب وراء قيامها بأعمالها بالطريقة التي تؤديها بها. وسنطلق على ذلك مصطلح الثقافة التنظيمية.

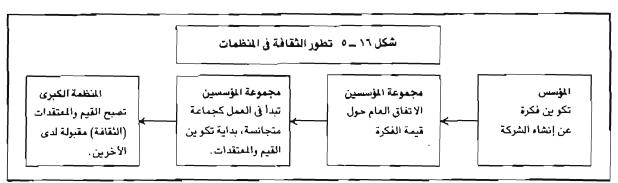
تعريف الثقافة التنظيمية:

لننظر في المثالين التاليين :

- استقال مايك كوفمان (Mike Kaufman) من وظيفته الادارية في إحدى الشركات التي ظل يعمل بها عشر سنوات، ليعمل في وظيفة نتحدى قدراته كمدير فرع، في إحدى الشركات الكبرى الرابحة والتي تعمل في مجال نشاط يختلف عن الأولى. أدرك مايك، بعد مرور اقبل من سنة مع الشركة الجديدة، أنه لن يستطيع العمل بنجاح في شركة يؤمن مديروها بالتنافس الحاد والقاس داخل الشركة وخارجها.
- عان لكاى سمبسون (Kay Simpson) أفكار خلاقة ومبدعة لزيادة حصة السوق بالنسبة لمنتجات الوحدة التى تعمل فيها ولكنها اكتشفت من جهة ثانية، أن هذه الأفكار كانت تتعارض مع فلسفة الشركة المحافظة ضد المخاطرة. ولذلك أحست بالاحباط و بدأت تفقد دافعيتها كلما فأت على الشركة العديد من الفرص.

يوضح هذان المثلان وغيرهما ظاهرة تنظيمية تتعاظم أهميتها تسمى ثقافة المنظمة، والتى تعرف بأنها (الفلسفات، والمفاهيم، والقيم، والله والافتراضات والمعتقدات، والمشتركة بين العاملين)^١٠ والافتراضات والمعتقدات، والتجاهات، والعابير التى تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشتركة بين العاملين)^١٠ وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن، في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة للشكلات في المنظمة، و بعبارة أخرى، توفر الاطار الذي يوضع «الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة»١٠.

تزخر المادة المكتوبة حول هذا الموضوع بالعديد من الأمثلة الخاصة بالثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمات. فشركة دلتا للطيران تركز على المنظمات، فشركة دلتا للطيران تركز على المعمل الجساعى بين العاملين، وتؤمن شركة هيوايت باكاود، بالمغامرة، فيما تتجه شركة الببسى كولا نحو السلوك الادارى الطموح والمقدام داخل وخارج المنظمة . فالثقافات التنظيمية حقيقة موجودة لا تتغير. وما نود استكماله في هذا الجزء هو وضع إطار لفهم الكيفية الشي تؤثر بها الشقافة في السلوك التنظيمي، وعلى وجه التخصيص كيفية تصميم و بناء المنظمات، وهي الموضوعات التي سيتم تناولها بالتفصيل في الفصلين: السابع عشر والثامن عشر.



"The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", By Edgar H. Schein: Organizational Dynamics, Summer, 1983, p. 17.

ماخوذ بانن من الناشر، من:

أسس الثقافة التنظيمية:

مع الأهمية المتزايدة للثقافة في دراسة تطبيق السلوك التنظيمي، أصبح الاهتمام يتزايد نحو الكيفية التي تتكون بها الثقافات في المنظمات. ولعدم توافر نظريات ونماذج مكتملة يرى ادجار شين (Edgar Scheia) أن أفضل طريقة لدراسة تكوين ثقافة تنظيمية هي ملاحظة ما يجرى في شركة تكونت جونيا ٢٠.

يعرض شكل ١٦ – ٥ تخطيطا مختلفا لمدخل شن (Schien). وعموما فان أهم تلك المراحل هما المرحلتان الأوليان، حيث يبدأ المؤسسون عادة بفكرة عامة حول كيفية تحقيق النجاح في مجال ما – أى تخطيط نظرى في أذهانهم استنادا إلى خبراتهم في مجال الثقافة التنظيمية التى ترعرعوا فيها. وعندما تدخل مجموعة من المؤسسين في المشروع ينطلق التخطيط النظرى من مرحلة الاتفاق العام للمجموعة إلى المطريقة التى يجب أن تنفذ بها الفكرة، ونعرض بعض العوامل التى يمكن أن تكون نماذج الثقافة التنظيمية في جدول ١٦ حـ ٦. لاحظ أن كثيرا من هذه العوامل قد تم تناولها سابقا في هذا الكتاب، الأمر الذي قد يعكس الأهمية التكاملية للثقافة بالنسبة لمفهوم السلوك التنظيمي.

تعكس الثقافة التنظيمية التفاعل المتداخل لأراء وخبرات المؤسسين الأساسيين وأعضاء مجموعة المؤسسين.

وقد تبقى هذه الأراء والمعتقدات التي يأتي بيانها، ثابتة على مر الزمن :

- الزبون هو العامل الرئيسي لنجاحنا، ولذلك علينا تكريس كافة الجهود لخدمته.
- ، يمكن أن تنشأ الأفكار في أي جزء من المنظمة، ولذلك علينا أن نتمسك دائما بالمناخ الذي يتيح فرصة التعبير وإبداء الأراء.
 - ومن جهة أجرى يمكن أن تتبدل المعتقدات تبعا لتجارب مجموعة المؤسسين.
- الطريقة الوحيدة للعمل بنجام هي استثمار ما لايزيد عن عشرة في المائة من الأموال المتوافرة في أي مشروع من المشروعات «هذه

- الفكرة قد تتفير إلى» يختلف مقدار الاعتمادات المالية التي تخصص للاستثمار في النشاط الرئيسي للمنظمة تبعا للمخاطر والفرص المتوافرة على ألا يتجاوز عشرين في المائة من الموارد المالية المتوافرة كأقصى حد.
- «الطريقة الوحيدة لادارة وتوجيه نشاط جديد متنام هي مراقبة كل العاملين مراقبة دقيقة»، هذه الفكرة قد تتغير إلى «سنعمل على تعيين وتدريب أفضل العناصر ثم نوفر لهم السلطة والمسئولية لتحقيق أهدافهم المرسومة».

ترسيح الثقافة التنظيمية :

إن تحديد العناصر الثقافية بالنسبة لمؤسس المنشأة أو مجموعة المؤسسين يمثل جانبا واحداء بينما يمثل قبول أو ترسيخ هذه العناصر بحيث تصبح جزءاً من المنظمة حجانبا أخر. فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية عملية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات الحددة الواضحة.

هناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية، ومن بين أهم هذه الطرق الإتي: ٢٠

البيانات الرسمية: وتشمل: رسالة المنظمة، وميثاقها، ومبادئها، وانظمتها الأساسية، الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين. ومن أمثلة ذلك عدم قبول شركة دلتا لتسريح العاملين خلال فترة الركود الاقتصادى، ومبدأ جي سي بيني (J.C.Penny) «الزبون دائما على حة».

تصميم المبنى: يمكن أن تعطى طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للعاملين أو الزائرين؛ فالمبائى الشاهقة والمواقف المخصصة والمنظمة والمكاتب الأنيقة البعيدة عن العاملين تعطى صورة مختلفة عن المبنى ذى الطوابق الثلاثة، المتدعلي غير اتساق ونظام و بدون مواقف للسيارات و بالمكاتب الفتوحة.

القدوة: وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم. فهار ولد قنيين (H. Gneen)، مدير شركة اي تي اندتي (T and T) كنان ينتقد مرؤوسيه من المديرين أمام الأخرين، فيما يشجع مديرو شركة هيولت باكارد مرؤوسيهم بتطبيق فكرة «الادارة عن طريق المرور بالموقم».

شكل ١٦ - " عناصر نماذج الثقافة التنظيمية

- ا علاقة المنظمة مع بيئتها: بامعان النظر أكثر في الافتراضات الاساسية حول علاقة الانسانية بالطبيعة، يستطيع المرء تحديد ما إذا كان
 المسئولون الرئيسيون في المنظمة ينظرون إلى العلاقة (مع البيئة) على أنها علاقة سيطرة، أو إذعان، أو انسجام، أو تلاؤم، أو خلاف
 ذلك.
- ٢ طبيعة الواقع والحقائق: في هذا الجانب نجد القواعد اللغوية والسلوكية التي تحدد الشيء الحقيقي من غيره، وما هي (الحقيقة أو الرواقع) وكيف يمكن تحديد الصحيح وما إذا كان الواقع قد (انكشف) أو (تم اكتشافه) وتحديد المغاهيم الأساسية للوقت وما إذا كان خطيا أو بنظام الدورات مستمراً على وتيرة واحدة أم في نشاطات متعددة، وتحديد مفاهيم أساسية مثل محدودية المساحة، أو عدم محدوديتها، وهل الملكية جماعية؟ أم فردية؟ وهكذا.
- ٣ ـ نوع الطبيعة البشرية : ماذا يعنى أن تكون إنسانا؟ وما هى الخصائص التى تعتبر ذاتية أو مطلقة (عامة)؟ هل طبيعة البشر خيرة أم شريرة أم بين هذا وذاك؟ هل يمكن للبشر بلوغ مرحلة الكمال؟ أيهما أفضل النظرية (×) أم النظرية (٢)؟
- ع. طبيعة النشاط البشرى: ماهو الشيء «الصائب» الذي يفعله البشر على أساس الافتراضات السابقة حول الواقع والبيئة والطبيعة
 البشرية، هل تكون نشطا وفعالا أم سلبيا أم متطورا ذاتيا أم ماذا تكون؟ ما هو العمل وما هو اللعب؟
- ٥ _ طبيعة العلاقات الانسانية: ما هي الطريقة «الصحيحة» لعلاقة الناس ببعضها ولتوزيع القرة ونشر الحب، هل الحياة تعاون أم
 تنافس؟ فردية أم جماعية أو اشتراكية؟ هل تقوم (الحياة) على السلطة التقديرية الموروثة أم على القانون أو على الكارزما (القوة الشخصية) أم ماذا؟

[&]quot;The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", By Edgar H. Schein, Organizational Dynamics, Summer, الماخوذ با لان من الغاشر: ، 1983, p. 16.

الرموز العلنية : وتشمل نظم الحوافز والمكافأت، ورموز المركز، ومعابير الترقيات.

الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة _بعضها صحيح والآخر أسطورى _ في توطيد أي ثقافة. ومن أمثلة ذلك تأسيس شركة ابل للحاسبات الآلية (Apple Coupurers) في مرأة أو مرايا السيارات لأحد المؤسسين.

موضع اهتمام القادة : ماهى الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المائية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟

التركيب التنظيمي: ويشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية، والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر، والاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين، من يكون مسئولا لدى الآخر وما شابه ذلك.

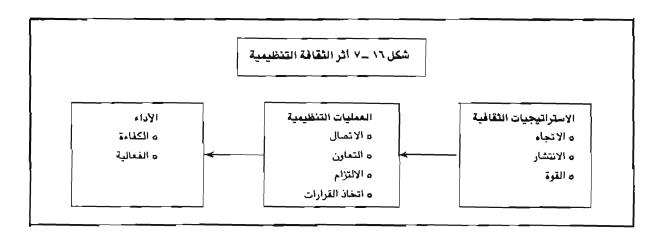
الشظام المداخطية للتنظيم ؛ و يمكن أن تشمل العوامل الآتية : من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها، ومتى يتم تقو يم الأداء، ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات؟؟.

سعياسات شؤون الموظفين: وربما تكون هذه من أوضع التعبيرات عن الثقافة، على الأقل من وجهة نظر العاملين. وتشمل: الأمثلة على هذه السياسات المتعلقة بالتعيين، والاختيار والتوضيح، والترقيات، وإنهاء الخدمة والتقاعد.

بالرغم من أن هذه القائمة لا تشمل كل عوامل توطيد الثقافة إلا أنها توضح الكيفية التى يتم بها ترسيخ الثقافات. وقد دلت التجربة على أننه بينها تعمل كل هذه العوامل مجتمعة، إلا أنها تختلف من حيث درجة الأهمية. ووفق ما يراه شين، فإن للقدوة وللجوائب التي يهتم بها المديرون، وردود الفعل تجاه الأزمات أكبر قدر من التأثير على العاملين؟

أثر الثقافة على العمليات التنظيمية:

كما يستنتج من النقاش السابق، من المكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة والعاملين بها. وسوف نتطرق في هذا الجزء إلى الطريقة التى تؤثر بها الثقافة على مختلف العمليات داخل المنظمة. وكما هو موضح في شكل ٢١ ـ٧، سيكون تركيزنا على كيفية تأثير الثقافة على المنظمة.



السلوك في المنظمات الثقافة التنظيمية وشركة كاميرون للحديد

تعلمت شركة كاميرون للحديد درسا مهما خلال السنوات القليلة الماضية، وهو أن إجراء أى تغييرات في السياسات والاستراتيجية والعمليات يجب أن يأتى من قمة الشركة. وقد ورد على لسان رئيسها فيليب بيرقو يرز (Phillip Bargwartes) «يجب أن تتخذ إدارتنا قرارا بتغيير ثقافة شركتنا. لقد كنا ندير العمل على أساس أننا نعمل في سوق نشط وسنظل دائما نعمل على أساس ذلك. علينا أن نتعلم وندرك أننا نستطيع تقديم منتجات على درجة عالية من الجودة بأقل التكاليف».

لقد تعلم مديرو شركة كاميرون أن إعادة صياغة ثقافة الشركة ليس مشروعا قصير المدى. «يجب أن يبدأ المشروع عند الادارة العليا حيث يكون الالتزام به» يصرح أحد كبار المديرين.

لقد كانت شركة كاميرون من الشركات الرائدة في توفير معدات أبار البترول على مدى عشرات السنين. إلا أن هذه الصفة لم تستمر حينما بدأت الشركة في توجيه جهودها الصناعية والتسويقية وجهة جديدة، حسبما جاء على لسان دون و يلان (Dong Whalen)، نائب الرئيس للتسويق حيث يقول «بدأنا في تصنيع وتوفير أجزاء الطائرات منذ نهاية الخمسينيات إلا أن نشاطنا في مجال معدات البترول قد حجب هذا النشاط، و يضيف و يبلان «ذكر لنا أحد عملائنا أنه لا يتوافر لهم الوقت الكافي لتعليم شركة لمعدات أبار البترول كيف تقوم بصناعة أجزاء الطائرات».

تطلب اتخاذ قرار بشأن كيفية تغيير ثقافة الشركة فترة من الزمن وقدرا من التفكير والتخطيط «أظن أننا أمضينا شهرين أو ثلاثة في مناقشة الأهداف وطريقة التنفيذ» فيذكر و يلان «كان علينا تحديد أسواقنا الرئيسية والبحث عن طرق لدعمها وتوسيعها»

أدرك مديرو شركة كاميرون بأنه ينبغى على الثقافة الجديدة، التركيز على خفض النفقات مع تحسين الدرجة النوعية للمنتج إذا ما أرادت أن تحتفظ بقدرتها التنافسية في أي من أسواقها، وقد وضعوا برنامجا يقضى على كافة العيوب في المنتجات، مثلا، يهدف إلى الارتقاء بنوعية المنتج في كل خطوط الانتاج في الشركة وقد نجح البرنامج بصورة تجاوزت التوقعات حيث يلاحظ ويلان «مر شهران، حتى الأن، على تطبيق مذا البرنامج دون وجود وحدة (منتج) معيبة » «أما فيما مضى فلم تصل إلى معدل صغر في المنتجات المعيبة خلال الشهر الواحد بل إن أقل عدد من الوحدات المنتجة المعيبة كان اثنتين».

ماخونة عن :

8. Shook: "Cameron Finds its Philosophy Change Clicks", Houston Chronicle, May 27, 1986, sec 3, p. 1.

وهناك ثلاثة عوامل مترابطة ببعضها تحدد الطريقة التى تؤثر بها الثقافة على المنظمة وهى: الا تجاه والانتشار والقوة ٢٠. و يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلا أن المهم هو الكيفية التى تتفاعل بها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجع فاذا كان الا تجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة مثلاً فإن الثقافة التى تتخذ فلسفة «لا تؤرجح المركب» مأى اترك الحالة على ما هى عليه دون تخيير مقد تكون المناسبة، من ناحية أخرى، نجد أن شركة جنرال موترز قد اتجهت إلى أن تصبح أكثر إقداما في نشاطها الصناعي ١٣٠، وفي هذه الحالة فأن فلسفة «لا تؤرج المركب» قد تثبت عدم جدواها.

انتشار ثقافة ما هو مدى شيوعها بين العاملين،أى هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين، أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة؟ فاذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل متكاملة أو قسم يختلف عن الآخرين _مثلا_ فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام ٢٠٠٠.

اخيرا، يمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطة الثقافة على أعضاء الجماعة، مهما كان اتجاهه، قوة تأثير الثقافة، وبعبارة أخرى، هل الشقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان؟ أم أن الثقافة ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم؟، لنفترض، على سبيل المثال، أن إحدى الوكالات التجارية المتخصصة في مجال المواد الكيماوية طلبت من مورديها الاثنين شحنة طارئة من المنتج بصيغ تختلف قليلا عن بعضها، فقد يحس، مدير المنتج في الشركة ذات الثقافة التنظيمية الراسخة بضرورة رفع هذا الطلب عبر القنوات الرسمية ليتخذ قراراً بشأنها، فيما قد يدرك نظيره في الشركة ذات الثقافة التنظيمية غير المحكمة أهمية عامل الوقت بالنسبة لهذا الطلب فيتصل بمدير المصنع ورؤسائه مباشرة فيما يتعلق بطلب العميل.

لقد امتد أثر الثقافة على العمليات التنظيمية وأصبح ذا أهمية كبيرة. وكما يوضح شكل ١٦ ـــ ٨، فان المعتقدات والقيم المشتركة تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات ٢٠.

قام بعض الباحثين بدراسة مدى مقاسمة الأفراد للقيم والمعتقدات السائدة في ثقافة المنظمة التى ينتمون إليها. فعندما يشاطر شخص ما الأخرين المعتقدات المتأصلة في ثقافة المنظمة و يتصرف وفقها تماما فمن المكن أن يعتبر «جذبا مخلصا» وحينما لا يكون هناك توافق سلوكى أو ثقافي، فمن المكن أن ينظر للشخص على أساس أنه «توفيقى» أو «خارج عن جماعته». و يمكن اعتبار هذا التحليل امتدادا لمفهوم معايير الجماعة ولكن من المنظور التنظيمي الأشمل.

يبدو أن هذه التأثيرات الثقافية تزيد من الكفاءة التنظيمية عن طريق توضيح النشاطات وجعلها أيسر للفهم ولكن كيف يمكن تحسين درجة الفعالية؟ لم ينطق المحلفون بالحكم في هذا الأمر بعداً، فيما يرى الباحثون أنه من الممكن أن يكون للثقافة أثر إيجابي على الفعالية إذا ما جين النمط السلوكي للعاملين اتجاه تحقيق الهدف ودفعهم إلى اتباع معايير وأهداف المنظمة، ومن الأمثلة الصادقة لذلك، في مجال الرياضة للمحترفين، فريق بوسطن لكرة السلة بموروثه الراسخ وتاريخه في الفوز بالبطولات.

من ناحية أخرى، يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبى على الفعالية إذا ما وجهت أعضاء الجماعة بعيدا عن تحقيق الأهداف التنظيمية، ودفعتهم إلى المضلى في اتجاه غير فاعل، فقد كانت الشركة المتحدة للكيماويات (الأن المؤسسة المتحدة) تتميز بثقافة أو اتجاه يقوم على «البقاء فقط» قبل تسلم أيد هينيس، إلا أن هينيس قد حول هذا الاتجاه إلى التركيز والتاكيد على التفوق والأداء المتميز.

شكل ١٦ ــ ٨ تاثيرات الثقافة التنظيمية الراسخة				
امثلة		וודוליגע	الغملية أو النظام	
برين الاستشهاد بما يقوله ونشره في		لا يحتاج العاملون إلى تبادل المعلومات حول المسائل	الاتصال	
نها من قبل مديري المستوى الأعلى.	الصحف قبل إجازا	التى تدخل ضمن التوجيهات المشتركة. على المتلقى أن يعرف سبب عدم نقل معلومة أو توجيه إليه.		
بن الجو يون الاختناقات وبطء حركة	يتجنب المراقب	يتعاون العاملون باختيارهم دون الحاجة لفرض ذلك	التعاون	
الطيران بالتكيف مع الوضع. (أي الاسراع باقلاع الطائرات		عليهم		
تباع الاجراءات والتمسك بها).	وهبوطها بدلا من ا			
سة اثر تعيين موظف من خارج المنظمة	يقوم المديرون بدرا	حينما يواجه المديرون ظروفا جديدة أو انخاذ قرارات	الالتزام	
مين على العمل.	على الموظفين القادً	رئيسية، يقومون بدراسة الوضع أولا لمعرفة أثره على		
		المنظمة.	1	
لمين إلى وحدات أخرى في الظروف	يتم نقل العام	تساعد المعتقدات والقيم الراسخة والمشتركة على وضع	اتخاذ القرارات	
بية قبل تسريحهم عن العمل أو إنهاء	الاقتصادية العم	مجموعة متجانسة من الافتراضات التي تستند عليها		
	عقود عملهم.	القرارات.		

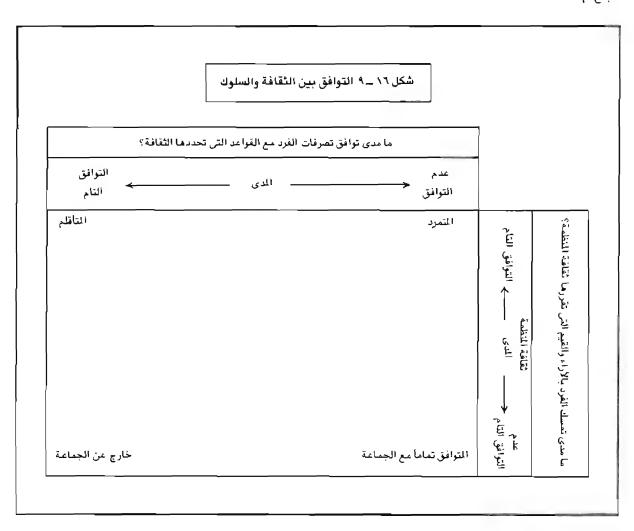
ملاحظة ختامية:

هـل الثقافة التنظيمية فكرة تستحق المزيد من الدراسة؟ أم أنها بدعة إدارية ضمن قائمة البدع المتنامية والتي ستندثر خلال فترة وجيزة ٢٠٠ يبدو أن الأراء حول هذه المسألة متباينة. ففي الجانب السلبي يشير الخبراء إلى مفاهيم مثل الادارة بالأهداف، والتدريب في العلاقات الانسانية والشبكة الادارية وخلافها، على أساس أنها موضوعات «ساخنة» تم ترو يجها باعتبارها «الـ» طريقة للوصول إلى إدارة أفضل، ولكن أهميتها انحسرت منذ ذلك الحين.

عرضت وجهة النظر المخالفة من قبل رالف كلمان (Ralph Killman) وزملائه الذين أعلنوا:

إننا نعتقد أن موضوع ثقافة المؤسسة موضوع حيوى وهام لايمكن صرف النظر عنه باعتباره بدعة أخرى من البدع الادارية. فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المنظمة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل. فاغفال الثقافة والالتفات إلى موضوع أخر هو الافتراض، مرة أخرى، بأن الوثائق والاستراتيجيات والبنيات التنظيمية الرسمية ونظم الحوافز كافية لتوجيه السلوك البشرى في المنظمة. على المكس تماما إذ أن أغلب ما يجرى في المنظمة يسير بهدى الخصائص الثقافية للفهم المشترك والافتراضات الخفية والقوانين غير المكتو بة ".

تتميز الثقافة التنظيمية بالتفرد من حيث إنها تشمل الكثير من الموضوعات التى قمنا ونقوم بتناولها في هذا الكتاب، على أنها، من ناحية أخرى، من الموضوعات التى يصعب فهمها و بالتالى دراستها وقياسها. ولذلك فانه من العسير الاجابة عما إذا كانت الثقافة إحدى البدع أم لا.



موجبيز للمصدير:

- ١ = يعمل الناس في منظمات، وتعمل المنظمات في بيئات. وتحدد البيئة الخارجية بعناصرها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتقنية الإطار لدراسة المنظمات.
- ٢ ــ يتناول تحليل البيئة الاقتصادية الوضع الاقتصادى، والموردين، والعملاء، والمنافسين، و يساعد مثل هذا التحليل المديرين في تحديد الفرص المتوافرة والأخطار الموجودة خارج المنظمة.
- ٣ بمرور الزمن أصبح اهتمام المديرين يتزايد بتأثير البيئة السياسية، وتؤثر مصادر النفوذ السياسي المختلفة ونشاطاتها على المنظمات بصورة بومنة.
- ٤ ــ تفرض الاتجاهات الديموغرافية، والاحتياجات الفردية المتغيرة (الاختلافات بين الثقافات)على المديرين أن ينظروا إلى العملاء
 والعاملين من وجهة نظر مختلفة.
 - حدث البيئة التقنية –العمليات المبتكرة ونقل التقنية تغييرا في الطرق التي تنافس بها المنظمات و يعمل بها المديرون.
- ٦ ــ تسبب البيئة الخارجية درجات متفاوتة من الغموض بالنسبة للمديرين والمنظمات، و بما أن المنظمات تسعى إلى تجنب الغموض،
 وحالة عدم التأكد؛ فأن المديرين يحاولون التحكم في درجة الغموض بشتى الطرق.
- ٧ _ تؤثر الثقافة التنظيمية _المعتقدات والقيم والا تجاهات والمعابير المشتركة التي توحد المنظمة _للعاملين إطارا لتوضيح «الطريقة
 التي يؤدي بها العمل في المنظمة»
- ٨ = تبدأ الثقافة، في المنظمة التي تنشأ حديثا، عادة بأراء وتجارب مؤسسها والتي تنتقل تدريجيا لمجموعة المؤسسين ومن ثم إلى
 المنظمة عندما تنمو وتتسم.
- ٩ ــ من ضمن البعوامل البعديدة التي يمكن أن توطد الثقافة في المنظمة البيانات الرسمية ومساحة أو حجم الحيز المكاني والقدوة أو النموذج الذي يحتذي والرموز والأساطير وردود الفعل تجاه الأزمات والنظم الداخلية للتنظيم وسياسات شئون العاملين.
- ١٠ من المكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على كل العمليات التنظيمية والسلوك الفردى، واعتمادا على توجه الثقافة وانتشارها وقوتها،
 تتأثر نظم الاتصال والتعاون والالتئام وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

اسئلة للمراجعة :

- ١ _ لاذا أصبح من اللازم على المديرين تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بدقة عبل اتخاذ قرارات رئيسية؟
 - ٢ _ ما هي العوامل التي تسهم في غموض البيئة بالنسبة للمنظمة؟
- ٦ ـ ما هي الاتجاهات الديموغرافية التي ينبغي على المديرين أخذها في الاعتبار في قيادة العاملين والاشراف عليهم؟
 - ٤ _ كيف يمكن أن تؤثر التغييرات في البيئة التقنية على سلوك الأفراد في المنظمات؟
 - إذا كانت فكرة الثقافة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية. فلم تصعب دراستها وقياسها؟
- ٦ تناول هذا الفصل موضوع تكوين الثقافة التنظيمية من منظور المؤسسة أو الشركة التي تكونت حديثا، فكيف يمكن أن تتغير الثعافة في
 ١٠٠٠ تاريخ قال توريخ المنظور المؤسسة من منظور المؤسسة أو الشركة التي تكونت حديثا، فكيف يمكن أن تتغير الثعافة في
- حيف يمكن أن يؤثر تصميم المكان أو الموقع على الطريقة التي تتوطد بها الثقافة في المنظمة؟ هل تستطيع أن تعطى مثالا لذلك من تجار بك
 الخاصة؟
 - ٨ _ للذا تعتبر القدرة والجوانب التي يهتم بها القادة وردود الفعل في الأزمات أكثر العوامل أهمية في ترسيخ وتوطيد ثقافة المنظمة؟
 - ٩ ناقش الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على العمليات داخل المنظمات.
 - ١٠ _ مل تعتقد أن الثقافة التنظيمية هي مجرد بدعة إدارية أخرى أم تعتقد أنها جانب هام في دراسة السلوك التنظيمي؟

حالة دراسية في البيئات التنظيمية

شرکة أي بي ام (١١٨)

نادرا ما يمر شهر دون أن تقوم دور النشر الكبرى بنشر مقال مطول عن الشركة العالمية لمعدات الأعمال. تمجد هذه المقالات مركز الشركة المحترم، وسيطرتها على سوق الحاسبات الآلية (بما فيها الحاسبات الشخصية)، وتوجهها نحو الزبائن، وتفانيها في تسويق منتجاتها، وخدمة عملائها، ومصلحة العاملين فيها.

ظهر العديد من الروايات، للنتشرة بين الناس والمنشورة، التي تلقى الضوء على الثقافة الخاصة بالشركة من وجهة نظر العاملين. ولننظر في الآتي:

ته لن ينسى «ماكس توى» اليوم الذى ترك فيه العمل بشركة أى بى ام، فقد كان يعمل مديرا للبيع فى فرع الشركة بالولايات المتحدة، وهو فى بداية الثلاثينيات من عمره بقسم الحاسبات الشخصية بنجاح كبير، وبعد تفكير طويل قرر قبول وظيفة مماثلة مع شركة كومبالدلقد أمضى ماكس كل البيوم وهو يحاول مقابلة رئيسه المباشر وانتهى لقاؤه به بتمنيات له بالحظ الوافر، وخلال دقائق معدودة وصل أحد حراس الأمن بالشركة إلى مكتب «توى» ليراقبه وهو يجمع أشياءه الخاصة و يرافقه حيث تقف سيارته الخاصة، وقد لخص «توى» الموقف بقوله «لقد كنت قريبا من مركز السلطة أو النفوذ ذات يوم وفي اليوم التالى رموا بى (كقطعة لحم ترمى للكلب).

ه تلقى «دوغالاس بيرك» قبل عدة سنوات، ترقية يترتب عليها نقله من اتلانتا، وبعد إعلان ترقبته مباشرة، أصيبت طفلته بمرض خطير في الكلى، فخشى أن يتخلف عن «سرعة العمل» في أي بي ام: إذ أن مرض ابنته قد شغل تفكيره و وقته، فأبلغ الشركة بأنه لن يستطيع قبول اللوظيفة الجديدة لهذه الظروف، فوافقت الشركة على إعادته لوظيفته السابقة دون جزاءات عليه، ولا زال يعمل مديرا لفرع اتلانتا،

ته في نهاية عام ١٩٨٥، تم استدعاء «دان و يلكى» مدير فرع شركة أى بى ام فى بوكاراتون بفلوريدا إلى رئاسة الشركة بنيو يورك لقابلة اللجيئة الادارية. وقد تم استدعاؤه، فى الواقع، للتحقيق معه إذ أن أحد المسوحات التى جرت مؤخرا قد سجلت انخفاضا فى الروح المعنوية للماملين فى مصنع الحاسبات الشخصية الذى يديره لخمس سنوات. فاللجنة تريد أن تعرف سبب حدوث ذلك، وماذا تم بشأنه، فحينما نشر المسوحات التى تجرى سنويا أشارت إلى وجود مشكلات ترتبط بأصغر مورد من موارد الشركة العملاقة والتى تبلغ خمسين بليونا من الدولارات، فإن الادارة العليا للشركة لن تتردد فى الدخول على المستوى الداخلي للشركة.

امضى أغلب العاملين بشركة أى بى ام حياتهم العملية مع الشركة، فيما انضم لها أكثر من ٧٠٪ من المهنيين عقب تخرجهم في الجامعة مباشرة. كما أن معدل دوران العمل في الشركة (بالولايات المتحدة) يقل عن الثلاثة في المائة، وهو مايعادل ثلث المعدل في الشركات الأخرى. و يتم تلخيص نتائج المسوحات التى تقوم بها الشركة فيما يسمى بـ«مؤثر الروح المعنوية للعاملين» وهو حاليا في أعلى مستوياته خلال عشرين سنة تقريبا. و يصف العاملون شركة أى بى ام، في القابلات التى بتم نشرها بأنها تحمى وترعى العاملين بها وتحترم أراءهم وتكافئهم على إنجازاتهم.

مع أن شركة أى بى ام تعتبر موضوعية ومتناغمة. فأن الفكرة العامة بأنها تحترم الفردية والأسرة الواحدة للشركة قد سرت فيها. فليس للعامليين نقابة أو اتحاد، كما لا توجد علاوة معيارية ثابتة، وبالنسبة للبعض، فلا حاجة لأى منهما (النقابة والعلاوة) لأن أى بى ام لاتفصل العاملين عن العمل وأن أغلب السياسات الخاصة بشنون العاملين توفر لهم الحماية وتحفظ حقوقهم.

على أن للعمل في شركة آى بى ام شمنه. إذ يشك بعض العاملين في إمكانية تأثيرهم في أمور شركة تضاعف حجمها مرتين خلال ست سنوات. وقد ترك عدد قليل منهم العمل في الشركة لهذا السبب، و يقول أحد العاملين : «من أصعب المسائل أن توازن بين ما تعمله كل يوم و بين توجيهات الشركة، فهناك تروس ودواليب عديدة بحيث يتساءل المرء عما إذا كان هناك شخص ما يتولى قيادة هذه الآلة». وحتى أكثر المديرين طموحا يدركون أن أقصى ما يمكن بلوغه هو دخولهم ضمن مجموعة المستماثة «الذين يحتمل ترفيعهم» في القائمة المعدة بالحاسب الألى لمل الوظائف العليا البالغ عددها ألغاً وخمسمائة وظيفة.

يتزايد عدد الديرين الذين يتذمرون من التركيز على القياس والتحديد الكمى للأداء باستمرار حيث يتم تقدير أدائهم على أساس مقياس متدرج (من ١ إلى ٥)كل عام يحمل ٨٪ منهم فقط على تقدير عال، الرقم ١ أعلى المقياس، وهذا يقضى بأن يقوم البائع ببيع عدد معين من أجهزة الحاسب الآلى، وعلى مدير المسنع إنتاج عدد معين من الطرفيات في فترة ربع سنة وهكذا حو ينتقد أخرون الشركة بأنها تحترم أنظمتها المتحجرة أكثر من احترامها للعاملين، وتتحدث عن احترامها للفرد فيما تقوم بفحص عينات البول من المتقدمين للعمل بها لاستبعاد من يستخدم المخدرات لأنها تحترم العاملين فيها .

ومع تزايد الأراء السلبية هذه تجاه الشركة إلا أنها مجددة. فشركة أي بي ام تحفز العاملين فيها والذين يتجاوز عددهم الأربعين ألفا بمكافأة الألاف منهم بزيادة رواتبهم بمبالغ ضخمة، وبمجموعة متنوعة من المزايا الاضافية وتمييز الأفراد بغض النظر عن مقدار إسهامهم في أداء الشركة ه كما يتم تقسيم الوحدات الكبيرة إلى إدارات صغيرة تتكون من أثنى عشر فردا أو نحو ذلك حيث تكون على رأس كل جماعة تتكون من تسعة أو عشرة أفراد مدير واحد يتحدث إليهم و يتفاعل معهم بانتظام.

تركز الشركة على أن لكل فرد أهمية وتورد أمثلة عديدة على ذلك، وتقوم الفكرة على النتيجة الطبيعية لمبدأ احترام الفرد في أي بن ام وهو المبدأ الإساسي الذي يؤلف ثقافتها السائدة فيما تشمل العوامل الأساسية الأخرى الكونة لاطار ثقافتها الأداء المتقد للعمل وخدمة العملاء.

اسئلة إرشادية :

- ١ _ على ضوء ما عرفته عن شركة أي بي ام من هذه الحالة (وتجاربك واطلاعك الخاص) اذكر عناصر الثقافة التنظيمية لشركة أي بي ام.
 - ٢ ... ما تقييمك لثقافة أي بن ام من حيث الاتجاه والانتشار والقوة؟
 - ٣ _ مل تعتقد بأن ثقافة أي بي ام تسير وفق الا تجاهات الديموغرافية الحالية؟

ماخوذ عن:

Dennis Kneale: "Working at IBM: Intense Loyalty in a Rigid Culture", **The Wall Street Journal**, April 7, 1986, p. 22; and H. J. Hagedorn: "Everybody in the Pool... and Other Mystenes Solved by Corporate Culture Detectives", **Across the Board**, Oct., 1984, pp. 26–34.

Notes:

- See Geoffrey Colvin, "What the Baby-Boomers Will Buy Next", Furtune, October 15, 1984, pp. 28-34; and Alan L. Otten, "Why Demographers Are Wrong Almost as Often as Economists", The Wall Street Journal, January 29, 1985, p. 29.
- 2. This section is reprinted from Andrew D. Szilagyi, jr., Management and Performance, 2nd ed. (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1984), pp. 81–93.
- 3. See E. C. Gottschalk, Jr., "Firms Hiring New Type of Manager to Study Issues, Emerging Trouble", The Wall Street Journal, June, 1982, p. 1; and L. Kraar, "The Multinationals Get Smarter About Political Risks", Fortune, March 24, 1980, pp. 58–64.
- T. Alexander, "Why Bureaucracy Keeps Growing", Fortune, May 7, 1979, p. 166.
- 5. See "Red Tape Blues", Newsweek, August 30, 1976. pp. 77.
- 6. See E. C. Gottschalk, Jr., "Promotions Grow Few as Baby Boom Group Eyes Managers' Jobs", The Wall Street Journal, October, 22, 1981, p. 1, and "An Uneven Flow of Management Talent", Business Week, February 20, 1976, p.87.
- 7. See D. T. Hall, Career in Organizations (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1976), p. 170; and "America's New Immobile Society", Business Week, July 27, 1981, pp. 58–62.
- 8. R. Azzi, "The Saudis Go for Broke", Fortune, July 31, 1978, pp. 110–19; and R. Ball, "Why the Europeans Don't Think Like Us", Fortune, August 9, 1982, pp. 38–40.
- 9. N. Foy and H. Gordon, "Worker Participation: Contrasts in Three Countries" Harvard Business Review. May-June 1966, pp. 358-73.
- 10. See N. Hatvany and V. Pucik, "Japanese Management in America: What Does and Doesn't Work", National Productivity Review, Winter 1981–82, pp. 61–74; and T. Ozawa, "Japanese Chic", Across the Board, October 1982, pp. 6–13.
- 11. A. L. Morner, "For Sohio, It Was Alaskan Oil or Bust", Fortune, April 1977, pp. 172-86.
- 12. V. J. Baldridge and R. Burnham, "Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts", Administrative Science Quarterly, June 1975, pp. 165–76.
- J. M. Utterback, "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology", Science, February 1974, pp. 620–26; and W. H. Gruber and D. G. Marquis, eds., Factors in the Transfer of Technology (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1971).
- 14. H. Mintzberg, The Structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), p. 286; and G. G. Dess and D. W. Beard, "Dimension of Organizational Task Environments", Administrative Science Quarterly, March 1984, pp. 52–72.
- 15. See H. Aldrich, Organization & Environment (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979); and M. W. Meyer, Environments and Organization (San Francisco: Jossey-Bass, 1978).
- 16. R. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, September 1972, pp. 313–27; and I. J. Bourgeois, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", Academy of Management Journal, September 1985, pp. 548–73.
- 17. See Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980).

- 18. Vijay Sathe, "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, p. 5.
- 19. Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, and Roy Serpa, "Issues in Understanding and Changing Culture", California Management Review, Winter 1986, p. 89.
- 20. See "Corporate Culture", Business Week, October 27, 1980, pp. 148-60.
- Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer 1983, p. 17.
- 22. Ibid, pp. 21-24.
- 23. Larry L. Cummings, "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective", **Organizational** Dynamics, Winter 1984, pp. 33–44.
- 24. Schein, "The Role of the Founder", p. 22.
- 25. Kilmann et al., "Issues in Understanding and Changing Culture", pp. 88-89.
- 26. See "Roger Smith's Campaign to Change the GM Culture", Business Week, April 7, 1986, pp. 84-85.
- 27. See "Changing a Corporate Culture", Business Week, May 14, 1984, pp. 130-38.
- 28. Sathe, "Implications of Corporate Culture", pp. 10-13.
- 29. See Gib Akin and David Hopelain, "Finding the Culture of Productivity", Organizational Dynamics, Winter 1986, pp. 19–32.
- 30. See "The Corporate Culture Vultures", Fortune, October 17, 1983, p. 66.
- 31. Kilmann et al., "Issues in Understanding and Changing Culture", p. 92.

Additional References:

DEFRANK, R. S., M. T. MATTESON, D. M. SCHWEIGER, and J. M. IVANCEVICH. "The Impact of Culture on the Management Practices of American and Japanese CEOs". Organizational Dynamics, Spring 1985, pp. 62~76.

DENISON, D. R. "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", Organizational Dynamics, Autumn 1984, pp. 4–22.

DUNBAR, R. L. M., and N. WASILEWSKI. "Regulating Threats in the Cigarette Industry". Administrative Science Quarterly, December 1985, pp. 540-59.

HREBINIAK, L. G., and W. F. JOYCE. "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism". Administrative Science Quarterly, September 1985, pp. 336-49

JELINEK, M. L. SMIRCICH, and P. HIRSCH, eds. "Organizational Culture". Entire issue of Administrative Science Quarterly, September 1983.

KETS DE VRIES, M. F. R., and DANNY MILLER. "Personality, Culture, and Organization". Academy of Management Review, April 1986, pp. 266–79.

LORSCH, JAY W. "Managing culture: The Invisible Barrier to Strategic Change". California Management Review, Winter 1986, pp. 95–109.

MOREY, N. C., and F. LUTHANS. "Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies". Academy of Management Review, April 1985, pp. 219–29.

SCHALL, M. S. "A Communication—Rules Approach to Organizational Culture". Administrative Science Quarterly, December 1983, pp. 557–81.

TRICE, H. M. and J. M. BEYER. "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". Academy of Management Review, October 1984, pp. 633–69.

TUNSTALL, W. B. "The Breakup of the Belf System: A Case Study in Cultural Transformation". California Management Review, Winter 1986, pp. 110–24.

WILKINS, A. L. "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations". **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, pp. 24–38.

الفصل السابع عشر

عناصر التصميم التنظيمي

في اجتماع تم مؤخرا للمشرفين والديرين بأحد مصانع دو بونت (Du Pont)، استفسر مدير المصنع عمن تسلم حافزا، من الحاضرين، بسبب خلو سجله من الحوادث ، فرفع أغلب الحاضرين أيديهم، ثم سأل عن الذين منحوا مكافأة لترقية الجودة النوعية للمنتج ليصبع مشافسا في الأسواق، فلم يرفع أحدهم يده. تشير هذه الواقعة البسيطة إلى وجود مشكلة رئيسية في إحدى المؤسسات المعروفة، وهي القدرة التنافسية ونتائج غير مرضية تظهرها المؤشرات المالية المختلفة.

يرى كثير من العارفين، داخل وخارج دو بونت، أن هذا الوضع يعكس حقيقة أن الشركة قد صارت مؤسسة أكثر بيروقراطية، ومتعددة المستويات التنظيمية، وتخشى المخاطرة وتتجه إلى عرقلة التنسيق وانسياب الأفكار البناءة، ولكى نتمكن الشركة من المنافسة، يحاول المسئولون والديرون في دو بونت إجراء تغييرات في الطريقة تدارجها الشركة، ومن ضمن هذه التغييرات العديدة:

- تحول دو بوت من قاعدتها الصناعية في مجال الألياف الصناعية واللدائن البلاستيكية إلى مجموعة من الصناعات الحديثة تشمل
 المعدات الالكترونية والكيماويات الزراعية.
 - و تنفيذ إجراءات أساسية لخفض التكلفة تشمل تخفيض عدد العاملين
- نقليص عدد المستويات الادارية. فالادارات التي كان لها في بعض الأحيان بنائبان للرئيس أصبح لها واحد فقط الأن. كما أصبحت المستويات الاشرافية في المصانع أربعة بدلا من سبعة أو ثمانية.
 - 🎏 أصبحت أغلب الوحدات تدار ذاتيا مع لا مركزية اتخاذ القرارات ونقل المسئولية للمستويات الأدنى مقدر الإمكان.
 - 🧓 التخلص من نطاق الاشراف المحدود والتقارير المطولة والاجتماعات المتكررة للمديرين والعاملين.

بالرغم من وجود قدر من المقاومة لهذه التغييرات الجوهرية إلا أن أغلب العاملين بشركة دو بونت يدركون أن الفوائد الستقبلية تتوقف على نجاح جهود إعادة التنظيم إلى حد كبير.

يوضح هذا المثال أحد المفاهيم الهامة في مجال السلوك التنظيمي وهو التصميم التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل بتغطية العوامل الأساسية للتصميم التنظيمي، وسيتناول نقاشنا عرضا لجوانب التصميم والأهداف التنظيمية والمدخل التقليدي للتصميم التنظيمي، فيما يعرص الفصل الذي يليه جوانب وخصائص مدخل أحدث، أو المدخل الموقفي.

معنى التصميم التنظيمي :

نعنى بالتصميم التنظيمي عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام والسلطة وانسياب العمل".

يلفت هذا التعريف الانتباه إلى أربع نقاط على الأقل هي :

١ تدل كلمة «تصميم» على أن هذه العملية عملية واعية من جانب المديرين مقصود بها تنمية أكثر التفاعلات والعلاقات فعالية داخل
 التنظيم.

- ٢ ـ تشمل العملية النظر في العوامل التنظيمية الهامة، الخارجية منها (أي البيئة) والداخلية (أي التقنية والاستراتيجية) بالنسبة للمنظمة.
 - 7 _ ينتج عن جهود التصميم هيكل أو إطار للتنظيم.
 - ٤ ــ هناك ثلاث خطوات في هذه العملية هي :
 - المام عن طريق التخصص الوظيف، وتقسيم الوحدات والعلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين.
 - ب ... وضع وتحديد وسائل التأثير مثل السلطة وسلسلة الأوامر ونطاق الاشراف، واللامركزية.
 - جــ استحداث أكثر الوسائل فعالية في تنسيق الجهود (كما عرضنا لها في الفصل التاسع).

فالمنظمة التى يتم تصميمها بطريقة فعالة هى _إذن ـ المنظمة التى توفر لها بنيتها القدرة على تحقيق أهدافها، وحينما يعرف الموظفون مسئولياتهم، ولن هم مسئولون، ودرجة الاستقلالية المتاحة لهم في اتخاذ القرارات، عندنذ يستطيعون تركيز جهودهم في المهام المحددة لهم.

المنشأة كنظام:

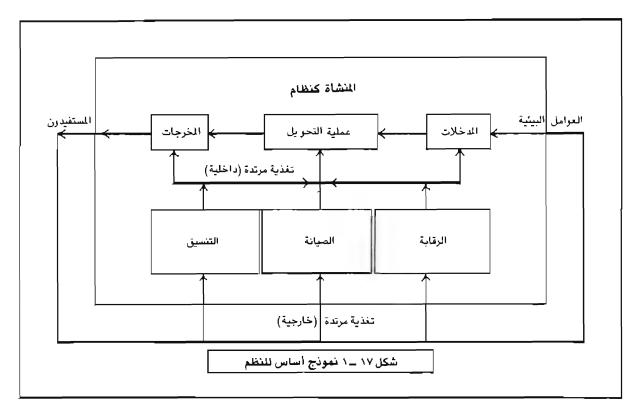
تسود المنظمات في حياتنا منذ الميلاد وحتى الممات، وتحيط بنا من كل جانب وفي كل لحظة من لحظات حياتنا، ولها تأثير على تجار بنا في الحياة. فكل واحد منا تعامل مع عدد من المنظمات في وقت واحد، نتسلم بريدنا ونعمل ونشترى سلعا وخدمات ونكتسب معارف ونعانى حاحيانا _ من الأمراض ونشفى منها... كل ذلك يتم من خلال أعمال لمنظمات مختلفة. وتتوقف الطريقة المحددة التى ننظر بها إلى المنظمة، إلى حد ما، على توجهاتنا. فالمهندس الصناعى يركز على كفاءة العمليات داخل المنظمة، فيما يركز عالم الاجتماع اهتمامه على بنية المنظمة والعمليات التى تتم فيها والجماعات الموجودة فيها، بينما يتجه اهتمام الموظف العامل، في أغلب الأحيان، نحو نظام الحوافز في المنظمة.

كثيرا ما توصف المنظمات بأنها هيئات هرمية على قمتها رئيس يفوض السلطة للمرؤوسين، وبما أن لكل رئيس في أي نظام عددا من المرؤوسين، فان الصورة الذهنية التى ترسم للمنظمة تكون كالهرم، ويعرض هذا النمط من الترتيب، في الأساس، طريقة التنظيم من أعلى إلى أسفل والذي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل التالى، وثمة طريقة أخرى للتنظيم تتضمن منهج المدخلات، فالعملية التحويلية، فالخرجات والذي يشار إليه، في حالات كثيرة بنموذج النظم.

وللمنظمات مخرجات مثل السيارات المصنعة، والخدمات المصرفية المقدمة، وعدد المرضى الذين تم علاجهم وعدد الطلاب الذين تحصلوا على درجات علمية، وهذا يتوقف حطبعات على نوع المنظمة، قالردود النهاش، على المستوى التنظيمي للتحليل، يأتي نتيجة للقيام بالعصليات التحويلية على المدخلات، فالمرضى هم المدخلات لأحد المستشفيات الريفية مثلا، والتي تهدف إلى تحويلهم إلى أناس أصحاء، على أن عملية التحول هذه غير ممكنة، في بعض الحالات، وذلك لطبيعة المرض والمرحلة التي وصل إليها. بيد أن نشاطات العاملين في المستشفى ومعداتها يتم تنسيقها بحيث يتحقق أعلى مستوى من الشفاء للمرضى، و يتضمن منظور النظم المسط للمنظمة مجموعة من النشاطات تشمل استلام المدخلات وتحويلها ومراقبتها وتنسيقها والاستمرار في عملية التحويل حتى الانتاج، يعرض شكل ١٧ ــ١ نموذجا أساسيا شاملا للنظم.

عناصر المدخلات:

المدخلات هي الموارد البشرية، والمعدات والمواد الخام، والمعلومات والارشادات. وتعتمد النشاطات التي تؤدى داخل النظام، من وجهة المنظر التنظيمية، على كل هذه العناصر والتي تتطلب العمليات التحويلية ضرورة تنسيقها ومراقبتها والمحافظة عليها. وكما يشير شكل (٧٧ _ ١٧). فمن الممكن أن تكون للمدخلات مصادر داخلية وخارجية. وتتضمن العوامل الداخلية، على سبيل المثال، أساليب الانتاج، والمحرفة الفنية، والادارية، ورأس المال الذي يتم تحصيله من الموارد الذاتية للمنشأة. وتتعلق العناصر الخارجية بالعوامل البيئية التي



تؤثر في المنظمة بوجه عام، ومن المكن أن تكون مصادر هذه العناصر العملاء وموردى المواد الخام والهيئات التشريعية وشركات صناعة المعدات التقنية الصناعية والمستثمرين والمنافسين والمؤسسات والمنظمات الاجتماعية الماثلة.

وسيتم تناول هذا الموضوع بتفصيل أكثر في الفصل الذي يلي.

العملية التحويلية:

تقوم المنظمات بعمليات تحويلية عديدة على المدخلات • ويمكن، من خلال هذه العمليات، تغيير هيئة أو شكل أو حالة أو اتجاه المدخلات . فشركة البترول، مثلا، تأخذ الزيت الخام لتحوله إلى وقود للسيارات، ويحول عامل المخرطة كتلة من الخشب إلى مصباح وبذلك يتم تحويل المورد المدخل من خلال العمليات والمهارات والقرارات البشرية والتطور التقنى .

ولا بد أن يتخذ المديرون القرارات المتعلقة بكيفية تجميع المهام وتمييزها لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها. وتتضمن هذه القرارات تحديد أسلوب أداء المعمل. ويشير البعض للتقنية (Technology) على أنها: معرفة كيفية أداء عمل ما المفيما يمكن تعريفها: بالنشاطات المشتركة للانسان والآلة في إطار الجهاز التنظيمي.

غالبا ما تدخل المنظمات في عمليات تحويلية تتصل بالنوع والشكل والحالة والا تجاه والتجميع والموقع، إلا أن هناك نوعا واحدا من انواع العمليات التحويلية التى تغلب على عملياتها. فسائق سيارة الأجرة مثلا يعمل بشكل أساسى في تحويل الموقع، فيما يتركز اهتمام الطبيب النفساني على تحويل الا تجاهات.

النظم الفرعية للرقابة:

يتكون الجهاز التنظيمي، من منظور تنظيمي، من عدد من النظم الفرعية من أهمها النظام الفرعي الذي يتضمن العملية الرقابية. ولتيسير انسياب المدخلات وعملية التحويل والمخرجات، لابد من توفير قدر من الرقابة، ولمصطلح الرقابة عدة معان تشمل: المراجعة، والتحقق، والمقارنة مع المعابير، واستخدام السلطة للحصول على طاعة الأخرين، والضبط. تتمثل المعايير الأساسية للرقابة في أهداف المنظمة، فيما تمثل الأهداف الحالة المرغوب فيها بالنسبة للمنظمة وتنبثق من قرارات الادارة (داخل المنظمة) وحاجات ورغبات المجتمع (خارج المنظمة) فقد يكون هدف دائرة الشرطة في إحدى المدن الكبرى مثلا تخفيض معدلات الجرائم الخطيرة خلال العام بنسبة ١٨٪، أو يكون هدف إحدى شركات الزيت، زيادة عائد الاستثمار بنسبة ١٨٪، فيما تحدد المستشفيات تخفيض تكاليفها بنسبة ١٨٪ دون تخفيض في خدماتها كهدف لها. فالنقاط الجوهرية هنا تتمثل في أن للأهداف مصادر داخلية وخارجية، وتمثل الأهداف معابير للأداء من حيث الحجم والفترة الزمنية.

إن الرقابة ووضع الأهداف نشاطات ضرورية لكل منظمة وتشكل، إلى جانب نشاطات التخطيط والتنسيق والتحفيز، الأساس الذي تقوم عليه العملية الادارية. ويتوقف نجاح النشاطات الرقابية على عوامل كثيرة مثل المعابير المستخدمة، والأشخاص الذين يمارسون الرقابة، والأشخاص الذين تتم مراقبة أدائهم، والموارد المتاحة ووضوح أهداف التنظيم.

النظام الفرعي للمحافظة على استمرار النشاط:

إذا ما أريد تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فلا بد من وضع صيغة أو إطار للاستمرار في النشاطات، و يطلق على هذا الاطار، بوجه عام، مصطلح هيكل المنظمة، و يشمل الهيكل التنظيمي كيفية تحديد الوظائف وتجميعها في وحدات نشاطأو إدارات مختلفة، وتوزيع السلطة وأعباء العمل والمسئولية، وتحديد موقع اتخاذ القرارات الرئيسية.

لاتكفل الطريقة التى يتم بها تنظيم المنشأة ومواردها التزام العاملين بالواجبات الوظيفية المقررة والمتطلبات اللازمة لأداء العمل. إذن. هناك حاجة لوجود نظم فرعية أساسا على تقوية الدن. هناك حاجة لوجود نظم فرعية أساسا على تقوية العلاقات المتبادلة بين الأفراد، والتى تعتبر ضرورية ولازمة لتحقيق الأهداف، وهي التي تؤدى إلى التحام الأفراد مع بعضهم في نسق مرتب وفعال، وتصنف على أساس أنها نظام فرعي لصيائة التنظيم.

ينتج عن النظام الفرعى لصيانة النظام الحاجة لاطار مؤسسى يوجد تنظيماً مرتباً. فهناك أساليب الاختيار التي تستخدم لاستبعاد طالبي الوظائف الذين يستجدم للجمع ما بين الأفراد، فيما تستخدم للجمع ما بين الأفراد، فيما تستخدم نظم الحوافز لا ثارة دافعية العاملين والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم. إلى جانب ذلك، توضع سياسات وتوجهات تساعد العاملين على فهم معايير الأداء التنظيمي.

تهدف الأساليب المستخدمة للمحافظة على بعض مظاهر الاستقرار في أغلب المنظمات، بوجه عام، إلى تشكيل وتنميط السلوك التنظيمى، فاذا كان في التنظيم، فان مشكلة التنبؤ (بالسلوك الانساني في التنظيم، فان مشكلة التنبؤ (بالسلوك التنظيمي) تصبح أسهل بكثير مما كانت. ولكن، لسوء الحظ لم يتم اكتشاف هذا الحل المنطقي الذي ينشىء تنظيما يعمل بانسياب وسلاسة، كما أنه ليس من المحتمل التوصل إلى هذا الحل.

النظام الفرعى للتنسيق:

لابد من تنسيق أو تكامل النشاطات التنظيمية باستمرار. فالتكامل هو عملية توافق الجهود بين النظم الفرعية المختلفة لتحقيق الأهداف. وعادة ما تقوم المنظمات باستخدام أساليب فنية عديدة للتنسيق، تم اقتراح ثلاثة منها باعتبارها أساليب رئيسية هم:تسهيل الاتصال والممارسة الاختيارية والنظام الاداري.

المتنسبيق الميسر: غالبا ما يتم، في المنظمات التي تواجه تقلبات مستمرة في بنيتها مثل شركات المعدات الالكترونية والمواد الكيماوية، تعيين أشخاص للقيام بمهمة التنسيق. وعند دراسة مدى نجاح المؤسسات التي تعمل بمستوى عال من التكامل، اكتشف الباحثون أن هذه المؤسسات قد استخدمت وظائف وإدارات للاتصال، كما اتضع أن إحدى خصائص المنسقين الناجحين تتمثل في القدرة على الاتصال والتأثير على الأخرين والمعرفة بالبيئة!.

التنسيق الاختيارى: من المكن أن يتوافر للأفراد في أي منظمة خاصية المبادرة الذاتية والتوجه الذاتي في تحقيق التنسيق، ولتحقيق التنسيق الاختياري، لا بد أن يكون الأفراد على معرفة تامة بأهداف الوحدة، مدركين لدورهم الوظيفي، وتتوافر لديهم الثقة في قدراتهم على تحقيق التنسيق. ويمثل هذا النوع من المعرفة والثقة بالفعل إحدى المتطلبات الرئيسية للتنسيق، إذ أن أكثر ما يصعب فهمه على أى موظف في المنظمة هو أهداف الوحدة التي يعمل فيها. ففي هذه المرحلة التي تتميز فيها البيئات والعاملون بالتغير المستمر، يصبح وضوح الأهداف أمرا لايمكن بلوغه بشكل كامل، إذ أن إمكانية وضوح الأهداف بنسبة ١٠٪ أمر غير واقعى. وينطبق ذلك، بوجه خاص، على الماملين الذين لا يشاركون في عملية وضع الأهداف داخل المنظمات.

التنسيق الموجه : يعتمد بعض انواع التنسيق، بشكل كبير، على التنظيم الادارى او التسلسل الهرمى للسلطة في المنظمة. و يتضمن المتنسيق الموجه ترتيبات إجرائية رسمية يتم وضعها لتحقيق التنسيق للعمل الروتيني بصورة تلقانية. فليس من الضروى إنشاء نظام هرمى للسلطة عندما تصل الاجراءات للحد الذي تتحول فيه إلى روتين. فمهام خط التجميع، مثلا، مهام روتينية يتم تحديدها من قبل المشرف أو تغرضها الآلات والمعدات المستخدمة.

عناصر المخرجات: توفر المنظمات منتجا أو خدمة ما للبيئة المحيطة بها. وقد يكون هذا المنتج وقودا، أو سيارات أو خدمات مثل العناية الصحية وخدمات مصرفية وكهرباء. ومن أساليب التصنيف التى تعين على معرفة المخرجات المحتملة للنظم ما قدمه بلاو وسكوت ...
(Biau and Scorr) حيث ينظران إلى المنتج على أساس وضع المستفيدين به أو المتلقين له. فبالنسبة للمؤسسة التجارية، فأن من الواضح أن المستفيدين من عمليات المدخل المتحويل الرقابة مالصيانة ما التنسيق ما العملاء، وأصحاب الشركة، والعاملون فيها. فكل مجموعة من عولاء تتلقى شيئا من المنظمة وإلا تخلوا من دعمهم لها مما يعنى توقف الشركة عن نشاطها. وبهذا المفهوم، يعتبر المستفيدين، في الواقع، أكثر من غيرهم.

يتعرض المتلقى لشىء من المنظمة إلى نوع من التغيير. فإذا ما أجريت عملية جراحية لأحد المرضى لعلاجه من مرض ما، فقد استفاد المريض من الخبرة الطبية. والمساهمون الذين يقبضون حصصهم من الأرباح يزيد رصيدهم فى حساباتهم فى البنوك أو دخلهم الشخصى. فالمريض مو المستفيد الذي تم تغييره لارتباط أو علاقة داخلية أو شخصية، فيما يتغير المساهمون بسبب علاقة خارجية بالشركة.

وثمة طريقة أخرى لتمييز طبيعة علاقة الانسان مع المنظمة تقوم على أساس الملكية. فنادى التنس أو السجن من المؤسسات التى تنشأ لاحداث تغيير في الأفراد داخلها. وفيما يتم إنشاء نادى التنس لتوفير فرص الترفيه، يفترض أن يوفر السجن فرص إعادة التأهيل (لنزلائه). فنادى التنس يملكه الأعضاء المشاركون الذين يدفعون اشتراكا سنو يا ورسم عضوية و يتحكمون و يؤثرون في توجه النادى. أما السجن فلا يملك فيه النزلاء المنشأة أو يمارسون حقا شرعيا في مراقبة النظام أو التأثير فيه.

لقد حددنا _إذن _جانبين أساسيين يمكن بهما التمييز بين المستفيدين الأساسيين من مخرجات أى منظمة من المنظمات، وهما ما إذا كانت الفوائد خارجية أم داخلية، وما إذا كانت ملكية المنشأة محددة أم عامة. و بناء على ذلك التمييز نستطيع أن ننشىء مصفوفة ثنائية الجوائب (انظر الشكل ١٧ _ ٢) لتصنيف مخرجات التنظيم على أساس المستفيد الأساسي.

هيشات المصالح المشتركة: المستفيدون الأساسيون من مخرجات تنظيمات المصالح المشتركة هم أعضاء هذه الهيئات أو المنظمات، وملكية هذه الهيئات محددة وفوائدها ذاتية (للأعضاء). وقد تكون هذه المنظمات جماعات دينية أو اتحادات مهنية أو أندية للفتيات أو جمعيات الاخاء والصداقة وغيرها.

المؤسسات الانتاجية : ملكية المؤسسة الانتاجية محددة إلا أن فوائدها خارجية وتعطى الشركات التجارية مثالا حيا لهذا النوع أو النظام.

المنظمات الخدمية: المستفيد الرئيسي من هذه المنظمات هو المستهلك لخدماتها،و بذلك تكون فوائدها داخلية فيما تكون ملكيتها عامة. وتشمل هذه الفئة المستشفيات والدارس والسجون.

منظمات المصلحة العامة: الستفيد الرئيسي من هذه النظمات هو الجمهور، وفوائدها خارجية. وملكيتها عامة. ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات إدارات الشرطة والجيش ومصلحة الضرائب،

 7	۲ <u>۲</u> ۱۱		
 عامية	محددة	~~ ~	
المنظمات الخدمية.	هيئات أو أتحادات المصالح المشتركة	धर्में	الغوائد
منظمات عامة	المؤسسات الانتاجية	خارجية	प

سنركز في الأجزاء التالية على النظم الثلاثة للنموذج المعروض في شكل (١٠ م) وسيتم توجيه اهتمامنا، بالتحديد، إلى مناقشة الأهداف (الرقابة) والجوانب الهيكلية (الصيانة) للمنظمات، وسيكون نقاشنا السابق حول سلوك الجماعات الأساس للنظام الفرعى للتنسيق.

الأهداف التنظيمية:

الأهداف، كما يستخدم المصطلح من قبل الكثيرين، هي الحالات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، أما المعنى الدقيق للحالة المرغوب فيها فيختلف عن الأهداف تختلف عن الحالة المرغوب فيها فيختلف من الأهداف تختلف عن المحالة المرغوب أو يعتقد بها العاملون المنفذون، وينتج الاختلاف في التفسيرات عن الاختلاف في عوامل، مثل: الخلفية الاجتماعية والتعلم والخبرة والمسئولية والسلطة والنفوذ والمعرفة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

لقد سبق أن تناولنا مفهوم الهدف من منظور جزئى عندما تعرضنا للأداء في المنظمات في الفصل الثاني. ومن المؤكد أن الهدف المحدد الواضح والنسبى لكل النظمات هو تحقيق أفضل مستوى لأداء العاملين. وسيصبح المفهوم نظريا أكثر عندما نتناول الأهداف التنظيمية بصورة أشمل.

مفهوم وأهمية الأهداف الشاملة :

يتناول البعض موضوع الأهداف التنظيمية في عبارات عامة. فالأهداف التنظيمية ـمن منظور شامل ـهى امتداد لما يحتاجه المجتمع من أجل بقائه''. وإذا ما قمنا بتحليل الأهداف على المستوى الاجتماعي، وجدنا أن العمليات الداخلية التي تتم في التنظيم تغفل في أغلب الحالات. وبناء على ذلك فلا بد من الأخذ بنهجين لدراسة الأهداف: أحدهما جزئي والأخر شامل.

من المعروف أن الأهداف من صنع الأفراد أو الجماعات. و يتأثر وضع الأهداف في المنظمات بالأفراد والجماعات والعوامل البيئية المحيطة. و يندر أن يكون هناك اتفاق تام بين من يقومون بوضع الأهداف حول الصورة التي تكون عليها. و بالرغم من عدم الاجماع حول الأهداف إلا أن هناك عددا من المزايا الواضحة التي تنبثق عن المحاولة المستمرة في تحقيق درجة من الاتفاق حولها.

و يخدم وضع الأهداف التنظيمية عددا من الأغراض الهامة التالية :

- ١ تركيز الاهتمام: تمثل مجموعة الأهداف الواضحة التي يمكن نقلها للعاملين نقطة ارتكاز لاهتمامهم وللبرامج والسياسات التي يتم
 العمل بموجبها.
- ٢ الأهداف تنشىء مجموعة من المعايير: حينما تقوم منظمة ما بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة لمعايير للأداء يستطيع
 العاملون فيها تقويم مدى إسهامهم في نجاح المنشأة.
- ٣ إمكانية جذب الآخرين واستقطابهم: من المكن استخدام الأهداف الراسخة والواضحة في توضيح ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه بالنسبة للموظفين المستقبلين، و يكتسب هؤلاء، بحكم معرفتهم بطبيعة المنظمة التي يرغبون في العمل فيها، «إحساسا» خاصا بالنظام من خلال أهدافه.
- ٤ ـ الأهداف تؤثر على العمليات التي تتم داخل النظام: يمكن تحقيق أهداف أي تنظيم، في كثير من الحالات، من خلال تعاون الأفراد
 والجماعات فقط، وبناء على ذلك فان لطبيعة الأهداف ووضوحها وأهميتها أثر على الطريقة التي يعمل بها الناس سو يا.
- ه ـ إنها تكشف عن طبيعة الجهاز: توفر أهداف النظام معلومات دقيقة للعاملين وللآخرين خارج التنظيم حول الوضع الذي تسمى
 النظمة للوصول إليه. ومن العوامل الهامة التي تكشف عن طبيعة المنظمة الجو الذي يسود فيها.
- ١- إنها تنضع حدودا لعملية اتخاذ القرارات: تضع الأهداف المقبولة بوجه عام، قيودا أو حدودا على عملية اتخاذ القرارات في النظام.
 فالأهداف، وفق ما يراه سيمون، توفر إطاراً للقرارات المراد اتخاذها إذ أن متخذ القرار يضع الأهداف في اعتباره للوصول إلى قرارات

تؤكد هذه الخصائص الست لمهمة وضع الأهداف أهميتها. وبما أن كل فرد في أي منظمة يتأثر بأهداف النظام، يصبح من الأهمية بمكان دراسة الكيفية التي ينظر بها كل شخص إلى هذه الأهداف؟.

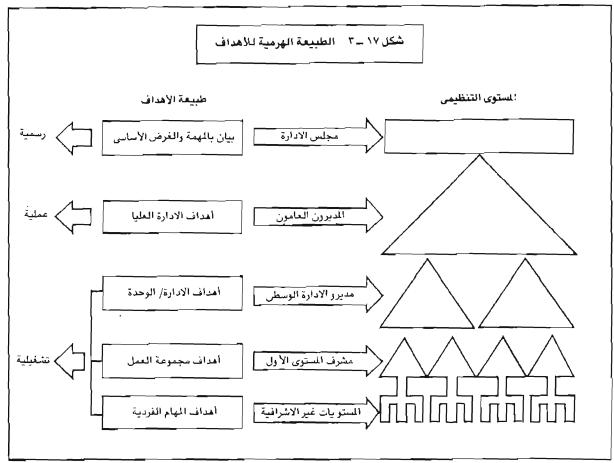
أنواع الأهداف:

تناول نقاشنا حتى الآن مفهوم الأهداف التنظيمية بصورة عامة، على أنه من المكن تدعيم هذا الاطار العام بعرض للأنواع المختلفة من الأهداف.

من الممكن تقسيم الأهداف التنظيمية إلى أهداف رسمية، وأهداف عملية، وأهداف تشغيلية ١٠٠ فالأهداف الرسمية هي عبارة عن : السياسات العامة المتعلقة بالغرض الأساسي، أو المهمة الشاملة للمنظمة. وهذا النوع من الأهداف يظهر في عبارات عامة في الوثائق الرسمية للتنظيم كالتقارير السنوية مثلا. فقد أوجد المرفق العام لخدمة الجمهور، وأنشئت الجامعة لنشر المعرفة، وصمم المستشفى لتحسين صحة المرضى. وغالبا ما تكون الأهداف الرسمية مبهمة وطموح (يعبر عنها بعبارات مثل «مضاعفة الأرباح إلى أقصى حد» و «المساهمة في رفاهية المجتمع»)، ولا ترتبط بفترة زمنية محددة (لانهائية) وفي أحيان قليلة تكون مفهومة أو واضحة لمعظم العاملين ١٠٠.

يطلق على المقاصد الفعلية المنظمات مصطلح الأهداف العملية، وتعكس هذه الأهداف ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه بالفعل، فقد تكون الأهداف الرسمية لاحدى شركات الهاتف، مثلا، خدمة جمهور المستفيدين في رقعة جغرافية معينة على أكمل وجه،فيما يعنى ترجمة هذا الهدف عمليا الاستجابة بلطف لكل طلبات الاستعلام وإرضاء ما يعادل نسبة ٢٩٪ من طالبي هذه الخدمة على الأقل، وتوصيل الخدمة الهاتفية المستركين الجدد خلال أسبوع واحد من تاريخ استلام طلب الخدمة، ورفع كفاية الأداء للحد الأقصى لتحقيق زيادة في الأرباح بنسبة ٥٠٪، فالأهداف العملية للمنظمة تحدد النتائج المنشودة، وهي تمثل الأهداف العامة جزئيا في عبارات أكثر تحديدا. إلى جانب ذلك، فهي المعايد التي تتخذ على أساسها القرارات التنظيمية.

اخيرا، الأهداف التشغيلية هى تلك المعابير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف، وبعبارة أخرى، يوصف الهدف العمل بأنه تشغيل حينما تستطيع الادارة أن تحدد بدقة كيف ومتى يقاس الهدف. فقد تحدد إحدى الشركات المسنعة للمعدات الزراعية، على سبيل المثال، أحد أهدافها العامة «بمضاعفة الأرباح عن طريق تسويق وبيع المعدات الزراعية». فمن الممكن تحديد هذا الهدف بمنظور عملى «بتحقيق عائد من الاستثمار يبلغ ٤ ١٪ من مبيعات منتجات الشركة». وأخيرا، يمكن التعبير عن الهدف كهدف تشغيل على النحو التالى «زيادة العائد من الاستثمار بنسبة ٤ ١٪ في شهر ديسمبر القادم ببيع مائة الفوحدة إضافية، أو بزيادة إيرادات البيع بنسبة ٤٠٪ عن أعلى



رقم للمبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة أو كلتا الزيادتين». فالسمة الرئيسية للأهداف التشغيلية _إذن _ هي التركيز على الدقة في المتحديد وتحديد الكمية والوقت. وكما يوضح شكل (٧١ ـ ٣)، فهناك طريقة أخرى للنظر إلى الأهداف العامة والعملية والتشغيلية تستند على المستوى التنظيمي الذي تؤثر فيه كل مجموعة من الأهداف. فالأهداف الرسمية والعملية تعكس بوجه عام اهتمامات الادارة العليا فيما تهتم المستويات الادارية الادنى بالأهداف التشغيلية.

التصنيف وفق المعايير:

هناك طريقة ثانية شائعة لتصنيف الأنواع المختلفة للأهداف تستند على المعابير أو الناتج النهائس المراد تحقيقه.

ومن بين المعايير الشائعة ما يلى :

الربحية: عادة ما يعبر عن الربحية بمصطلحات مثل الدخل الصافى، أو الأرباح العائدة لكل سهم، أو العائد من الاستثمار، أو أى نسب أخرى مماثلة. و يجب أن تهتم المنظمات التى لا تسعى لتحقيق الربح، أو منظمات القطاع العام أيضا بهذا النوع من الأهداف لتبقى تكاليفها في حدود الموازنات المقررة.

٢ ـ الإنتاجية: تتعلق أهداف الانتاجية عموما بمقدار ما تنتجه الوحدة، أو العامل على مستوى المنظمة كلها ـ ومن أمثلة ذلك عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو الموظف في اليوم، وتكاليف الوحدة المنتجة، والدخل الذي يحققه الموظف أو العامل الواحد.

٣ ــ السوق: يمكن وصف أهداف السوق بطرق عديدة ومختلفة. فمن المكن أن ترتبط الأهداف بعملية معينة لاختراق السوق مثل «زيادة نسبة المنتج (أ) من حصة السوق إلى ٢٠٪» أو ترتبط بتوجه المردود مثل «بيع مائة ألف وحدة من إنتاج هذا العام في مجال معدات الرعاية الصحية».

٤ ـ الموارد: قد تضع المنظمات أهداها تتعلق بأساس مواردها. ومن المكن أن تشمل الأهداف المتعلقة بمواردها المالية «تخفيض مديونية

الشركة في المدى البعيد بما يعادل ٢٠ مليون دولار في مدى ثلاث سنوات» و «تقصير فترة تحصيل المبالغ المستحقة لها لأقل من ثلاثين يوما خلال ستة أشهر» وهلم جرا. كما يمكن أن تتضمن الأهداف المتعلقة بالموارد المانية الزيادة في عدد المصانع، أو المرافق، أو الطاقة الانتاجية، أو التخزينية أو إمكانيات الصيانة. أما أهداف الموارد البشرية فقد ترتبط بخفض نسبة الغياب ودوران العمل والوقت الضائع بسبب الحوادث كما يمكن أن تتعلق باجراء تحسينات على برامج التطوير الادارى ونشاطات تخطيط المسار المهنى و برامج ترقيات (تعاقب) المديرين.

السلوك في المنظمات

هيولت باكارد

يظهر التركيز على مفهوم الأهداف كقوة دافعة للمنظمات في كل ما كتب حول الادارة والسلوك التنظيمي والاستراتيجيات بشكل واضع. ومع ذلك، لا يظهر مدى وضوح تلك الأهداف والتعبير عنها بصورة محددة حينما يتمعن المرء في السياسات المعلنة للمنظمات بدقة.

بذلت بعض المنظمات، مثل هيولت باكارد، الكثير من الجهود والوقت في تبيان مقاصدها وأهدافها، لننظر في النصوص التالية التي عبرت غيها هذه الشركة المرموقة والمعروفة في مجال المعدات الالكترونية عن هدفها :

الهدف: تسعى شركة هيولت باكارد إلى أن تصبح شركة رائدة عالميا في توفير حلول متكاملة في مجال المعلومات للشركات المتوسطة وكبيرة الحجم خلال فترة خمس السنوات المقبلة.

المدعم اللازم لتحقيق الهدف : تاتل إنجازات أي منظمة كنتيجة لتضافر جهود كل فرد في المنظمة تجاه أهداف مشتركة. و بناء عليه، لابد أن تكون هذه الأهداف معروفة لكل من يعمل في المنظمة، و يجب أن تعكس طبيعة وشخصية المنظمة وهذا بشمل الآتي :

١ ـ الأرباح: تحقيق قدر من الأرباح يكفي لتمويل التوسع في أعمال الشركة ويوفر الموارد التي يحتاجها لتحقيق أهداف شركتنا.

٢ ـ العملاء : توفير منتجات وخدمات ذات قيمة كبيرة لعملائنا وبالتال نكسب احترامهم وولاءهم والاحتفاظ بهم.

٢ ــ المجالات ذات الاهتمام: الدخول في مجالات جديدة حينما تكفل لنا الأفكار التي لدينا، مع المهارات الفنية والمساعية والتسو يقية
 التي نمتلكها، إمكانية تقديم المساهمة المطلوبة والمربحة في هذا المجال.

٤ ـ التوسع : أن يكون التوسع في الشركة محكوما بأر باحنا وقدرتنا على تطوير وإنتاج منتجات فنية توفي حاجات العملاء الفعلية.

٥ ــ الـعاملون بالشركة: مساعدة العاملين بهيولت باكارد على المشاركة في إنجاح الشركة وهم الذين يجعلون ذلك ممكنا، بتوفير الأمان
 الوظيفي على أساس أدائهم، والاعتراف بانجازاتهم الغردية ومساعدتهم في اكتساب الشعور بالرضا والانجاز من خلال ما يؤدونه من عمل.

٦ ـ الادارة : تنمية روح المبادأة والابتكار، بالسماح بقدر كبير من الحرية الفردية في مجهودات بلوغ الأهداف المحددة والمعرفة جيدا.

٧ ـ المواطنة ؛ احترام التزاماتنا نحو المجتمع، يجعل شركتنا مصدر قوة اقتصادية وفكرية لكل المجتمعات المحلية التي نعمل فيها.

٥ — الاستكار: يتوقف التوسع المتزايد أو الاستمرار بالنسبة للعديد من المنظمات على تطوير منتجات، أو استحداث عمليات، أو خدمات جديدة. ومن أمثلة هذه الأهداف «تطوير نظام صناعى جديد أكثر كفاءة من النظام القائم «أو» تطوير محرك جديد للسيارة يعمل بأنواع مختلفة من الوقود و يصل معدل استهلاكه إلى ٥٠ ميلا للجالون الواحد بحلول عام ١٩٩٢، أو زيادة الانفاق على أعمال البحث والتطوير بنسبة ٢٥٪ للعام الحالي.

٦ - المسفولية الاجتماعية: أصبح كثير من المنظمات والديرون العاملون فيها مدركين لدورهم في المجتمع. وقد بدأ الاهتمام يتزايد بالمسائل المعلقة بالدرجة النوعية للحياة وتوظيف الأقليات، والتلوث، وتدهور البيئة ١٦٠.

قد تنطبق الأهداف المذكورة سابقاً على المنظمات التى لا تعمل لتحقيق الربح بنفس القدر الذى تنطبق فيه على المنظمات التى تسعى للربع. فالمستشفيات وحكومات الولايات والادارات المحلية، ودوائر الخدمات الاجتماعية مثلاً سهتم بمراقبة النفقات وضبط المصروفات وانتاجية الفرد وتنمية وتطوير الموارد، وتنفيذ الأفكار والابتكارات و بعلاقاتها مع المجتمع، فهذه الأهداف الذن النطبق على أى منظمة تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

التصنيف على أساس مجال التركيز:

يستلزم تصنيف الأهداف على أساس مجال التركيز وصف طبيعة الاجراء الذي سيتخذ.وهناك ثلاث فئات للأهداف تستخدم في اغلب الحالات هي :

١ - أهداف استمرار النشاط: وتعنى أن هناك مستوى معينا من النشاط، أو العمل يجب المحافظة عليه بمرور الزمن. ومن أمثلة ذلك «العمل بنسبة ٩٥٪ من الطاقة الانتاجية»، و بالنسبة لشركة طيران «أن يكون ما نسبته ٨٥٪ من أسطولها في الخدمة في وقت واحد ».

٢ - أهداف القطوير: وهي تلك الأهداف التي تستخدم صيغة الفعل لتبيان درجة محددة من التغيير المطلوب في اتجاه التطور والتقدم.
 ومن أمثلة ذلك «زيادة» حصة الشركة من السوق و «الحد من» شكاوي العملاء، و «زيادة» العائد من رأس المال المستثمر.

٣ ــ الأهداف المتضموية: تماثل أهداف التحسين والنطوير، وتشير إلى تحقيق قدر من النمو أو التوسع أو التعلم أو التقدم، و يمكن أن
 تشمل هذه الأهداف عدداً من المنتجات الجديدة التي يتم إحداثها و وضع برامج التدريب الاداري لتحسين الفعالية الادارية.

وعلى عكس خطط التصنيف السابقة، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة التى تساعد على استيعابه وسهولة استخدامه من قبل المديرين. وتتمثل الخاصية الرئيسية لهذا الأسلوب ــمن جهة ثانية ــ في الطريقة التى توجه بها تلك الأهداف نشاطات وتصرفات العاملين في المنظمات.

التصنيف على أساس المدى الزمني :

من الطرق السائدة لتصنيف الأهداف تلك التي تقوم على أساس الفترة الزمنية المتأثرة بالأهداف ــسواء أكانت أهدافا طويلة أم قصيرة المدى. فالأهداف طويلة المدى ــعادة ــ ما تشير إلى تلك الأهداف التي تستغرق فترة أطول من سنة واحدة. ومن أمثلة ذلك مضاعفة عدد الأسرة في أحد المستشفيات في مدى أربع سنوات، أو الاستحواذ على ٢٠٪ من السوق بحلول عام ١٩٩٠، أو إحراز زيادة في المبيعات بنسبة ١٠٪ لفترة السنوات الخمس القادمة. أما الأهداف قصيرة المدى فتتعلق بتلك التي تستغرق فترة اثنى عشر شهرا وأقل حتى لو تطلب تنفيذها الفعلي فترة أطول من الاثنى عشر شهرا. ومن أمثلة ذلك خفض تكاليف الانتاج بمقدار مليوني دولار بنهاية العام، واستكمال تشييد المستودع قبل أعياد الميلاد.

و ينبغي هنا الاشارة إل جانبين أساسيين يتعلقان بالأهداف طو يلة المدى وقصيرة المدى:

اولا ــتستمد الأهداف قصيرة المدى، ــفى كثير من الحالات ــمن الأهداف طويلة المدى. بعبارة أخرى، قد تكون هناك مجموعة من الأهداف قصيرة المدى تحت مظلة هدف بعيد المدى. فقد ترغب شركة كولجيت ــمثلا ــفى تحقيق نسبة ٨٪ من حصة السوق لمنظف جديد خلال ثلاث سنوات من إنتاجه فتحدد نسبة ٢٪ من حصة السوق كهدف فى السنة الأولى و ٩٪ للسنة الثانية و ٨٪ للسنة الثالثة.

ثانيا سيجب أن تكون للأهداف طويلة المدى وقصيرته درجة عالية من المرونة والتوافق. فكما أوردنا في الفصل السابق، من المكن أن تحول التغيرات التى تحدث في البيئة الخارجية الأهداف العملية طويلة المدى إلى أهداف عديمة القيمة. فلا بد سإذن سأن تستند تلك الأهداف على أفضل التنبؤات المكنة في الوقت المحدد وألا تلزم المنظمة بوضع يصعب التراجع منه. و بالمثل يجب أن تكون الأهداف قصيرة المدى مرنة بالقدر الذي لا يعرض تحقيق الأهداف طويلة المدى للخطر.

منظور الوسائل والغايات :

توجد الأهداف العملية أيضا حينما تتم ترجمتها إلى أهداف ملموسة في تسلسل هرمى، فالأهداف الرسمية تبدو كغايات مستهدفة، وعند تحليل هذه الأهداف من الضروري اتخاذ قرارات بشأن كيفية تحقيقها أى الوسائل، التي تصبح في مستوى من الستويات أهدافا فرعية في المستوى الذي يليه، وللتدفق الهرمي من الوسائل للغايات مغزاه الكبير في البناء الهيكلي للمنظمة، فيما يمثل مفهوم تقسيم العمل في أي منظمة إحدى نتائج تحليل الوسائل والغايات، وتحاول أي منظمة توحيد سلسلة الوسائل والغايات بتنظيم العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل الرسمية، كما يلزم نجاح عملية التكامل إذا ما أريد تحقيق الأهداف العملية.

يعرض شكل (١٧ ـ ٤) نموذجا لتسلسل الوسائل والغايات في إحدى وحدات السلوك التنظيمي والادارة. فالغايات في أحد المستويات تصبح الوسائل التي يحقق بها المستوى الذي يلي أهدافه، وتصبح هذه الأهداف بدورها الوسائل التي يحقق بها المستوى الذي يلي أهدافه

	التسلسل الهرمى للوسائل والغايات	الشكل ١٧ _ ٤
المستويات		الاهـــداف
	ŧ	ن تحصل الادارة على التقدير على المستوى
7		لوطنى فيما يتعلق بالانتاجية في مجال البحث
 		47
وسیلة م		₹
ا مار	٢	توظيف عاملين مؤهلين وتنمية ورفع القدرات د. التقال
	•	لحالية إلى مستوى متميز ﴿
		17
$\hat{\mathbf{A}}$		
	*	تلقى موارد من الادارة لجذب وتطوير تمام مستحدة مسلاماتها
_		قدرات متميزة في مجال العمل م
ı		45
ζ.		47
∐ غاد	,	تلقى موارد لتوفير الخدمات المساعدة
_		_ أعمال النسخ، مساعدي باحثين والبرمجة الألية.

وهكذا. فاستلام الموارد للخدمات المساندة هدف: فهو وسيلة لتحقيق غاية تتمثل في امتلاك قوى بشرية مدربة جيدا، إلا أن هذه القوى وسيلة في المسللة في المسللة عنه المؤلف المسللة المؤلف المسللة المؤلف المؤلف المسللة والالمؤلف المؤلف على المديرين تركيز اهتمامهم على الأهداف العملية وألا يركزوا جل تفكيرهم في الأهداف المعامة أو النظرية. فالهدف المتعلق بالتقدير الوطئي في مثالنا في هدف نبيل وهام إلا أنه يلزم وضعه بصورة واضحة أمام أعضاء هيئة التدريس والمشرعين والطلاب والأخرين خارج الوحدة؛ حتى يمكنهم معرفة ما تحاول المجموعة إنجازه.

الحاجة إلى معرفة التغييرات في الأهداف:

تقل الضغوط كثيرا على المديرين لو كانت الأهداف ثابتة لا تتغير، إلا أن الوضع في الواقع غير ذلك بالنسبة لأغلب المنظمات لعدة السباب:

اولا _ تفرض الضغوط الخارجية، التى تنشأ بفعل التنافس والسياسات الحكومية واتجاهات المجتمع، قدرا من التغيير في الأهداف، شانيا _ ينشأ عن العوامل الداخلية في المنظمة، أيضا، تغييرات في الأهداف. فمن الممكن أن يحدث توظيف عاملين جدد أو إنشاء إدارة جديدة أو إعادة توزيع الاعتمادات المالية تغييرا في هدف من الأهداف. وقد وصف اميتاى اتزو يني (A. Aczioni) بعض التغييرات الداخلية المتفشية المعينة ب «إحلال الهدف» ١٠ . ومن الانماط المعروفة لتبدل الهدف «الافراط في التقييس الكمي»، أو اتجاه المنظمات إلى وضع المداف يسهل قياسها بصورة كمية. و ينتج عن هذا الحماس المفرط في التحديد الكمي للهدف ما يشبه اللعب «بأرقام الروليت» إذ لا معنى لحساب عدد الزبائن الذين توفر لهم الخدمة أو عدد المقالات المنشورة، أو حجم الحركة العابرة أمام المتجر... فقد يكون الزبائن غير راضين عن الخدمة و بالتالي لايعودون مرة أخرى لنفس المحل... وقد تكون تلك المقالات عقيمة من حيث المضمون أو المنهج ... وقد تكون السيارات الدعائية. فاللعب بالأرقام فقط لا معنى له، إذ لابد أن تؤخذ السيارات العابرة في الاعتبار إذا ما أريد إظهار الصورة الكاملة للحياة التنظيمية.

ثالثا _ تؤثر التغيرات التقنية في أهداف المنظمة. وقد صور لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch) تأثيرات التقنية في الأتي :

«تميزت المنظمات ذات الأداء المنخفض بأن المسئولين فيها يعانون صعوبة كبيرة فى التعامل مع البيئة التى تعمل فيها تلك المنظمات، فلم يفلحوا فى تصنيع وتسويق منتجات جديدة، وقد باءت كل محاولاتهم فى هذا المجال فى واقع الأمر بالفشل المتكرر، ودفعهم ذلك، بالاضافة إلى مقاييس الأداء الأخرى المتوافرة لدى الادارة العليا، إلى الشعور بالقلق والاحساس بالحاجة الملحة لايجاد طرق بديلة للارتقاء بمستوى أدائهم ١٠٠٠.

من الممكن أن تؤدى هذه الحاجة الملحة إلى تعديل في الأهداف، وقد تضع الاستجابة البطيئة أو عدم الاستجابة المنظمة في موقف منافس ضعيف، مما يؤدي إلى ضمور في الايرادات والمدخلات والأرباح والزبائن والدعم وما إلى ذلك.

اخيرا، عندما تتغير الأهداف نتيجة للجهود الواعية التى تبذلها الادارة لتحويل مجرى نشاطات المنظمة، ينشأ ما يعرف بعملية «تعاقب الأهداف»، فقد وضعت الجمعية الوطنية لشلل الأطفال _مثلا _ هدفا يتمثل في تمويل الأبحاث التى تعمل على التخلص من مرض معين هو شلل الأطفال ``. ومن خلال حملة جمع التبرعات المعروفة _بمسيرة الفلوس (March of Dimes) _ استطاعت الجمعية ان تجمع أموالا تكفى تمويل البحث الذي أدى بدوره إلى التخلص من هذا المرض نهائيا، و بدلا من التوقف عن النشاط، قامت المؤسسة بمراجعة أهدافها لتمضى في أعمال البحث في سلسلة من الأمراض الخلقية '١٠.

إن مناقشة الأهداف أمر حيوى لموضوع التصميم التنظيمى والأداء. فالأهداف هى الدليل الموجه لمجموعة نشاطات المنظمة إلى جانب نشاطات الأفراد والجماعات، كما توفر الأساس لمحاولات تفسير السلوك التنظيمى. و بدون الأهداف يصبح سلوك الناس الذين يتفاعلون مع المنظمة وداخلها تخبطا وعبثا لا طائل من ورائهما. فما أن نتقبل فكرة الأهداف، يصبح لزاما علينا النظر في تحقيقها، الأمر الذي يعيدنا إلى موضوع الأداء في مستويات التحليل الفردي والجماعي والتنظيمي. كما أننا أيضا، بحاجة إلى النظر في الأ بعاد الهيكلية اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة.

الأبعاد التنظيمية:

الشجميع : يتمثل أحد الأبعاد (التنظيمية) الذي يحدد بنية المنظمة في التجميع، أو ما يعرف اصطلاحا بتقسيم العمل. فالتجميع هو الطريقة التي يتم بموجبها تحليل المهام وتجميعها في وظائف. وسيتناول نقاشنا حول التجميع ثلاثة عناصر هي :

التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل إلى وحدات، والعلاقات التنفيذية والاستشارية ٢٠.

المتخصص الوظيفى: لأداء العمل المطلوب، عادة ما يقوم المديرون بتقسيمه إلى مهام متخصصة ليؤديها العاملون. فقد يكون في إدارة شئون الموظفين حمثلا _إخصائى تدريب، وإخصائى في الرواتب والأجور، وأخر لتوظيف الجامعيين، ثم إخصائى لعلاقات العمل والتفاوض حول عقود العمل. وعلى مستوى أخر، من الممكن أن يستخدم مقاول بناء نجارين وسباكين وكهر بائيين و بنائين. فهذا المتخصص يحدد ماهية الوظيفة ونوعية من يؤديها، وكثيرا ما يطلق على هذا المؤشر مصطلح «تعريف الوظيفة» إذ أنه يحدد المطلوب أداؤه من قبل العاملين، وكيف يؤدونه، وما تعطيه المنظمة في مقابل الجهد المبذول (أي الأجر).

يمكن استخدام مفهومى نطاق الوظيفة ومداها لتحديد مدى أو درجة التخصص فى الوظيفة؟؟. فنطاق الوظيفة يشير إلى عدد العوامل التن تتضمنها وظيفة ما. و يرتبط هذا المفهوم، الذى يطلق عليه فى بعض الأحيان مصطلح التنوع الوظيفى، بالأعمال المختلفة التى يقوم بها العامل فى تخطيط وتنظيم ومراقبة بها العامل فى تخطيط وتنظيم ومراقبة المحددة له. و يتضمن ذلك عوامل، مثل: درجة الاستقلالية والمسئولية ومدى الحرية فى اتخاذ القرارات (انظر الفصل السادس).

لناخذ وظيفتين في قسم التصنيع بشركة جنرال موتورز على سبيل المثال. فمن المكن اعتبار وظيفة عامل مكبس هياكل السيارات على النها ضيقة النطاق والمدى،إذ أنها تتضمن تشغيل المكبس الذي يشكل أبواب السيارة من قطعة حديد مسطحة، و يقتمر التنوع في هذه الوظيفة على تناول قطعة الحديد المسطحة من السير الناقل ووضعها في المكبس، وتشغيل المكبس بالضغط على أحد الأزرار، ثم وضع القطعة المشكلة على السير الناقل الذي ينقلها إلى المرحلة التكميلية (مرحلة التجميع). فدورة هذه الوظيفة قصيرة نسبيا حيث تستغرق أقل من دقيقة بكل وحدة منتجة، كما أن مسئوليات العامل محدودة بحكم إجراءات السلامة وقواعد التشغيل المحددة بوضوح.

لنأخذ وظيفة مدير المصنع في هذه الشركة من جهة أخرى، فهذه الوظيفة واسعة من حيث النطاق والدى، وتتميز بقدر معقول من التنوع فيما يقوم به هذا المدير من أعمال حيث تتضمن المسئولية عن الفعالية الكلية للانتاج والصيانة والعاملين والحسابات. كما يعمل المدير باستقلالية، إذ أن لوظيفته قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرارات.

التقسيم إلى وحدات :

الـتـقـسيـم الأفـقى للعمل: حالمًا يقرر المدير الطريقة التى تتحدد بها الوظائف الفردية، تكون الخطوة التالية، تحديد الكيفية التى يتم بها تجميع تلك الوظائف في وحدات أو إدارات، وحينما يتم التجميع أفقيا، يسمى ذلك، التقسيم إلى إدارات؟.

تستند القاعدة التى تبنى عليها قرارات التقسيم إلى إدارات على التركيز في النشاط سواء أكان داخليا أم خارجيا. فيطلق على التركيز الداخلي التقسيم على أساس وظيفى، بينما يتضمن التركيز الخارجي توجها نحو المنتج والانتشار الجغرافي ونوع العملاء والوقت ونوع المعدات أو أي توجه أخر بخلاف الوظيفة.

التركيز على النشاط الداخلي :

التنظيم الوظيفى: يتميز التنظيم الوظيفى بأنه أكثر الأساليب استخداما فى التنظيم. ومن أمثلة التنظيم الوظيفى ما يعرضه شكل (١٧ ـ٥) الذى يصور الهيكل التنظيمى لتقسيم الألياف الصناعية فى شركة دو بونت (Du Pont). هناك تركيز داخلى فى هذا التنظيم لأنه صمم على أساس العمليات أو الوظائف التى يؤديها العاملون مثل التصنيع، والعلاقات الصناعية، والمبيعات والبحوث. و يمكن استخدام هذا النوع من التوظيف فى كثير من المنظمات الأخرى مثل كلية للطب البشرى، حيث يمكن تنظيمها على أساس التخصصات مثل الجراحة وطب الأطفال والطب النفسى والطب الباطنى وما شابه ذلك.

للتنظيم الوظيفي ميزة ثنائية. أولا، من المكن أن يكون ذا كفاءة عالية من حيث التكلفة حيث إن تجميع التخصصات الفردية مع بعضها يؤدي إلى التخلص من الازدواجية في العمل وهي باهظة التكلفة.

ثانيا، يسهل مهمة الادارة حيث يتعين على المديرين أن يكونوا متخصصين في مجالات محدودة النطاق.

أما عيوب التنظيم الوظيفي فتتكون أيضا من جانبين:

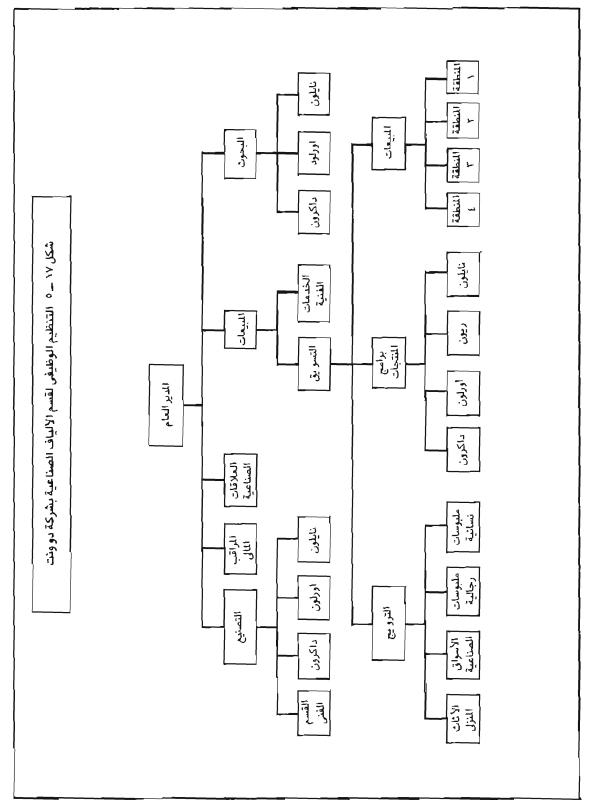
اولا: كلما اتسعت المنظمة وأصبحت أكثر تعقيدا، زاد الاحتمال أن يكون التنظيم الوظيفي معوقا. فقد يكون بالستشفى المنظم وظيفيا ممثلا _ إدارة واحدة للتمريض. إلا أنها قد تشمل تخصصات عديدة مثل الجروح والاصابات (غرفة الطواريء) ومتخصصات في أمراض المقلب وأخريات في الأورام (السرطان) وممرضات في قسم الطواريء للأطفال وممرضات متخصصات في علاج الشلل النصفي والرباعي وهكذا.

ثانيا: وترتبط ارتباطا وثيقا بالنقطة الأولى، التنظيم الوظيفي غير قابل للتكيف مع التغيير. فقد يتطلب الأمر لا تخاذ قرارات أو إجراءات عاجلة حول بعض المسائل المحددة وقتا أطول إذا لابد أن تتخذ هذه القرارات بواسطة مديرين في المستويات العليا. فإذا نشأت مشكلة مع الزبون تتعلق بجودة المنتج، قد يتطلب الأمر أن يشرك مدير المبيعات مدير الانتاج والمدير العام لحلها وفق التنظيم المعروض في شكل الزبون تتعلق دلك الكثير من وقت المديرين الذي يمكن استغلاله في نشاطات أخرى كالتخطيط مثلا.

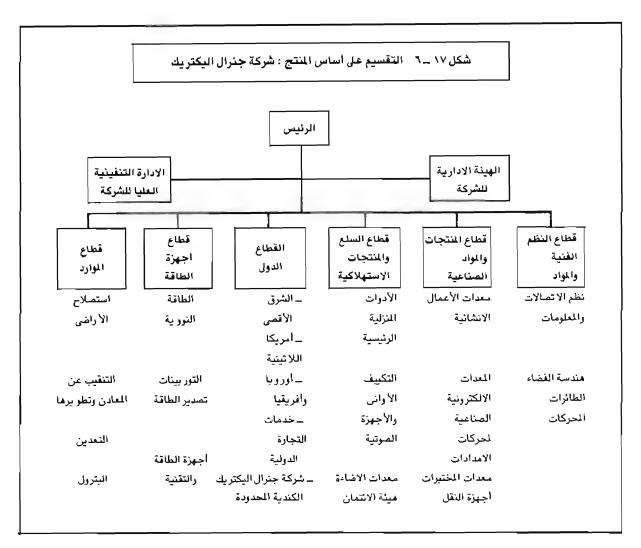
التركيز على النشاطات الخارجية :

التنظيم حسب المنتج: عند التنظيم حسب المنتج يتم تجميع الادارات على أساس منتج واحد، أو مجموعة متجانسة من المنتجات أو الخدمات، التي تباع للعملاء. ونعرض في شكل (١٧ ــ٦) أسلوب جنرال اليكتريك في التنظيم على أساس المنتج.

ينطبق هذا النوع من التنظيم على المنظمات التى تقوم بتسويق مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات والخدمات التى تتطلب وسائل تقنية للانتاج أو أساليب تسويقية تختلف بصورة ملحوظة من منتج لأخر. فلشركة جنرال اليكتريك، مثلا، خطا إنتاج رئيسيان أحدهما للسلع الاستهالاكية (مثل التلفزيونات) والأخر للتوربينات الكهربائية. ومثال أخر لذلك شركة جنرال فودز (General Foods) التى تقوم



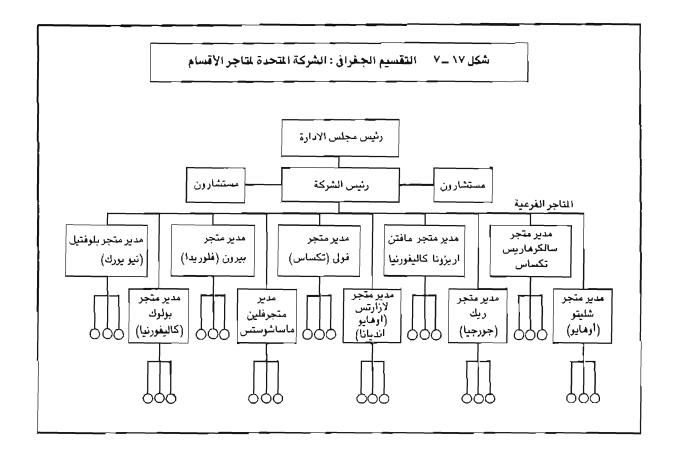
Jr. R. Galbrauth and D. A. Nathanson; "Strategy Implementation: The Role Of Structure and Process", (St. Paul, Minn.: West, 1978) p. 69.



بانتاج وتوزيع رقاق الافطار للأدميين وأغذية أخرى للكلاب. فهناك العديد من أوجه الاختلاف بين خطوط الانتاج هذه بحيث يصعب تجميعها على أساس وظيفي.

إن المزايا والعيوب الرئيسية للتنظيم على أساس المنتج هي النقيض لمزايا وعيوب التنظيم الوظيفي، فالتنظيم على أساس المنتج قابل للتكيف مع التغيير إذ أنه وضع على أساس النشاطات الخارجية في الأصل، ويوفر للمنظمة إمكانية التفاعل السريع مع التحولات المتنافسية أو الاحتياجات الجديدة للزبائن مثلا. ومن العيوب الرئيسية لهذا النوع من التنظيم احتمال وجود ازدواجية في الجهد أو المهام، من الممكن أن تترتب عليها تكلفة كبيرة بالنسبة للمنظمة، من حيث المعدات والعاملين، فقد يكون هناك مختبران أو أكثر للأبحاث والتطوير في تنظيم يقوم على أساس المنتج، بينما يكون هناك مختبر واحد في التنظيم الوظيفي، و يتعلق هذا النوع بمفهوم «اقتصاديات التشغيل».

وهناك صيغة أخرى للتنظيم تختلف عن التنظيم على أساس المنتج تتمثل في التنظيم على أساس المشروع،حيث يتم تجميع الوظائف في إدارات على أساس المشروع الذي يجرى تنفيذه. و يستخدم هذا النوع من التنظيم كثيرا من قبل شركات الانشاءات الكبرى مثل شركة براون ورووت (Brown and Roor) وشركة فلور (Fluor) و بكتل (Becktel). فقد يكون المشروع (أ)، مثلا، مصفاة زيت في الشرق الأوسط فيما يكون المشروع (ب) جسرا ضخما في ولاية واشنطن مثلا وهكذا، أما الخصائص الأخرى لهذا الأسلوب في التنظيم فتماثل تلك التي للتنظيم على أساس المنتج.



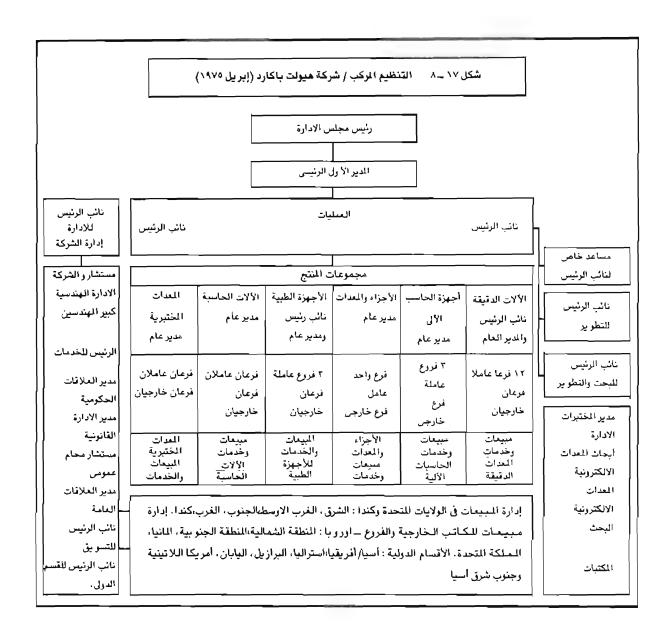
التركيز الخارجي:

التقسيم الجغراف: كما يوضح شكل (١٧-٧)، يتم تجميع الوحدات في التنظيم الجغرافي على أساس الموقع، و يقدم الشكل رسما توضيحيا جزئيا للتقسيم الجغرافي الذي تستخدمه شركة المتاجر المتحدة (Federated Dept. Stotes) وعمليات فروعها الاقليمية، و يكمن السبب الرئيسي لهذا التقسيم في أنه في حالة انتشار الأسواق في مناطق مختلفة، فإن الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن ستتحقق إذا ما تم تجميع الوحدات المعنية سويا في كل منطقة.

المتنظيم المركب: في بعض الحالات لا تفضل الادارة التنظيم على أساس وظيفي بشكل كامل، أو على أساس المنتج فقط فقد تشعر الادارة العليا، مثلا، أن التنظيم على أساس المنتج سيكون مع عمليات الانتاج والتسويق ومع ذلك تحس بضرورة الابقاء على تنظيم التخطيط وشئون الموظفين والبحوث والشئون المالية على أساس وظيفي، وقد يكون السبب في ذلك، باستخدام معايير التكلفة والتكيف، أن الادارة ترى ضرورة الاستجابة السريعة في مجالات الانتاج والتسويق، فيما ترى ضرورة مراعاة الوحدات المتبقية لعامل التكلفة، وبذلك يكون من الأفضل تنظيمها على أساس وظيفي، وهذا مايصوره شكل (١٧ ـ٨) الذي يعرض الهيكل التنظيمي لشركة هيولت باكارد، كما يعرض جدول ١٧ ــ٩ ملخصا لمزايا وعيوب الأشكال المختلفة للتنظيم.

العلاقات بين التنفينيين والاستشاريين:

كلما زاد حجم المنظمات وتعقدت أكثر، ظهرت الحاجة إلى استخدام عاملين بمهارات ومعارف متخصصة، مما يستدعى تمييزا في التتقسيم يعرف بالعلاقات التنفيذيين هي التي تشكل ١٧ ـ٥ مرة أخرى مثالا، فأن جماعات التنفيذيين هي التي تشكل الوحدات التي تسهم مباشرة في إنتاج السلعة أو الخدمة مثل التصنيع والمبيعات، أما مجموعات الاستشاريين، فهي تلك الوحدات التي تساعد الأعمال التنفيذية مثل العلاقات الصناعية، والبحث ومكتب المراقب المالى؟.



الأبعاد التنظيمية:

الشاثين حالما يتم إنشاء الوظائف وتجميعها في إدارات، تظهر الحاجة إلى أساليب لتوجيه سلوك العاملين في الادارات، و يعيدنا هذا الموضوع إلى المفاهيم التتى عن النصائر وهي القوة والسلطة والتأثير، و بناء على التعريفات السابقة التي عرضناها، فان القوة (المنفوذ) هي قدرة أحد الأشخاص أو المجموعات على التأثير في سلوك الأخرين، فيما تعنى السلطة : حق التأثير وإصدار الأوامر وتوزيع الموارد. وقد عرفنا من الفصل العاشر، أن ذلك يعنى السلطة الشرعية، وأخيرا، يطلق على ممارسة النفوذ والسلطة مصطلح التأثير.

لأسس التأثير جانبان يتمثلان في مصادر السلطة في المنظمات وممارسة السلطة:

مصادر السلطة : من الممكن تحديد ثلاثة مصادر للسلطة على الأقل، في أغلب المنظمات وهي السلطة الشرعية ونظرية قبول السلطة ووحدة سلطة الأوامر.

البسلطة الشرعية: مصدر السلطة الشرعية هو حق التأثير على أفراد المنظمة الأخرين ٢٠٠. و يعطى المديرون، بحكم موقعهم في المنظمة،

شكل ١٧ - ٩ عرض موجز لأساليب التنظيم المزايا العيوب ١ ـ يعزز الهو ية المهنية والمسار المهني للعاملين | ١ ـ تنشأ عنه اختلافات كبيرة بين الادارات. التنظيم الوظيفى ٢ _ يستغرق حل الصراع وقتا طو يلا. ٢ _ يسهل عملية الاشراف ٣ ـ يشيح درجة عالية من التخصص في مجال ٢ ـ من الصعوبة بمكان تحديد مسئولية الأداء المهارات الفنية التي تم التدرب عليها. ١ _ بيسر عملية التنسيق بين الوظائف. التنظيم على ١ _ ازدواجية الموارد بين الادارات. ٢ _ يتبح محاسبة العاملين على أدائهم. ٢ ـ تضعف درجة التخصص في المهارات الفنية. اساس المنتج والموقع الجغراق ٢ _ سلطة اتخاذ القرار أكثر التصاقا بالشكلة. ٢ ـ يشجع التنافس بين الاقسام.

D. Robey, Designing Organizations (Homewood, Ill.: Irwin, 1982), p. 327; and J. A. Pearce II and R. B. Robinson, Jr., Strategic Management (Homewood, Ill.: Irwin, 1985), pp. 323–29.

الصدرة

حق التأثير على الأخرين. فلنائب الرئيس السلطة على مرؤوسيه من المبيرين ولكل من هؤلاء المبيرين حق التأثير على مرؤوسيه من العاملين.

نظرية القبول للسلطة: تم توضيح أحد الأسس التى يقوم عليها مفهوم السلطة من قبل شستر برنارد (Chester Barnard) في كتابه وظائف المديرين، حيث لاحظ، أنه من المكن أن يتقبل الشخص أى صيغة من صيغ الاتصال على أساس أنه رسمى فقط في حالة استيفاء أربعة شروطوهمى: حينما يستطيع الشخص فهم مضمون الرسالة و يفهمها بالفعل، و يعتقد الشخص، في وقت اتخاذ القرار، بأن ذلك لا يتعارض مع هدف المنظمة، وأن يؤمن الشخص بأن القرار متفق مع مصالحه الشخصية، وأن يكون للشخص القدرة الذهنية والبدنية على التجاوب مع الرسالة. وتسمى هذه الشروط «نظرية القبول للسلطة» لأن حق إصدار الأوامر يتوقف على مدى إذعان المرؤوس للأمر من عدمه. و يمكن للمدير استخدام العقاب (أو التهديد بالعقاب) في محاولة منه لضمان القبول إلا أن المرؤوس، من جهة أخرى، قد يتحمل المقاب أو يترك المنظمة بدلا من قبول محاولة التأثير عليه عن طريق السلطة.

وحدة سلطة الأمر: انبثق مبدأ وحدة الأمر من المدرسة التقليدية للادارة و يتعلق بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ". وتشير وحدة سلطة الأوامر، ببساطة إلى ضرورة أن يكون للموظف الواحد رئيس مباشر واحد. وقد استند هذا المبدأ على الاعتقاد بأنه يعزز شرعية سلطة المرئيس، من خالال تتوضيح خطوط السلطة، و يساعد على حسم التعارض الناشيء من الأوامر المتعارضة الصادرة من رئيسين مختلفين. و يضع هذا الموقف _ الأوامر المتعارضة _ الموظف في موقف مر بك إذ أن إطاعة أحد الأوامر يجعل الرئيس الأخر مستاء، فيما يساعد وضوح خطوط السلطة على زوال مثل هذه المشكلة، مما يتبح للعاملين تركيز جهودهم في المهمة الماثلة أمامهم.

تطبيق السلطة: بما أن السلطة عنصر أساسي في الادارة، فهناك طرق عديدة لمارستها في المنظمات، سنتناول هنا ثلاثا منها هي: التسلسل المتدرج للسلطة، أو سلسلة الأوامر ونطاق الاشراف، وموضوع المركزية واللامركزية. التسلسل المتدرج للسلطة: ينص التسلسل المتدرج للسلطة على أن السلطة تنساب، في كل مستوى على حدة، خلال سلسلة من المديرين من أعلى المستويات الادارية إلى أدناها ١٨٠ و يعتبر كل مدير حلقة وصل، وحينما تتصل هذه الحلقات رأسيا تتكون السلسلة.

يعزز مفهوم تسلسل السلطة مبدأ وحدة الأوامر بايراد تفصيلات حول الكيفية التى يعمل بها هذا المبدأ بنجاح في المنظمة باكملها. فكلما كان تدفق خطوط السلطة والمسئولية من الادارات العليا إلى كل مرؤوس واضحا، زاد احتمال فعالية اتخاذ القرار، وتناسب نظام الاتصال.

نطاق الاشراف: يقاس نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين المسئولين مباشرة لدى مشرف أو مدير واحد". وقد جرت مناقشة العديد من الأساليب المختلفة لتحديد العدد الأمثل من المرؤوسين المرتبطين بمشرف أو مدير واحد. ومن ضمن الصيغ الأولى لنطاق الاشراف، والتى ظهرت إبان الحرب العالمية الأولى تلك التى طرحها السير ايان هملتون"، الذى أوضع أن التنظيم الذى لا يتعدى عدد مرؤوسي المشرف فيه ستة سيتيع للمشرف أداء عمله بصورة فعالة. ولعله من المدهش أن يستمر العمل بهذا العدد لعدة سنوات على الرغم من أن أصول العدد الذى حدده السير هملتون غير واضحة. أما في المنظمات الحالية حمن جهة ثانية في المكن أن يتفاوت نطاق إشراف المدير تبعا لعوامل عديدة، فقد يثبت التقيد بعدد معين باستمرار أنه أقل فعالية من التحليل الدقيق للعوامل الموقفية.

ابتدع أ. ف. قريشناس (A. V. Graicunas) معادلة رياضية لمفهوم نطاق الاشراف، وأشار إلى أنه عند اختيار نطاق عمل للاشراف؟، لابد للمديرين من مراعاة العلاقات الفردية المباشرة مع الأشخاص الذين يقومون بالاشراف عليهم، وعلاقات المديرين مع مجموعات المرؤوسين، والعلاقات المتقاطعة بين المرؤوسين وفيما بينهم.

من خلال تلك الأنواع الثلاثة من العلاقات، استطاع فريشناس تطوير المعادلة التالية لتحديد عدد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والتي تتطلب اهتمام الادارة:

حيث تمثل (س) مجموعة الاتصالات المحتملة، وتمثل (ع) عدد الرؤوسين الذين يرتبطون مباشرة بالمدير. ووفق هذه المعادلة يرتفع عدد المعدلة المعادلة المعادلة

من الواضح أن نطاق إشراف المديرين يرتبط بمقدار الفعالية الذي يتم الحصول عليه حتى بدون استخدام هذه المعادلة، فوجود رؤساء مشهكين ومرؤوسين محبطين يعنى أن للرئيس نطاق إشراف واسعا جدا، فيما يكون وجود مرؤوسين منهكين ورؤساء محبطين، مؤشرا لوجود نطاق إشراف ضيق جدا.

المركزية والملامركزية : تم تناول مفهومى المركزية واللامركزية على مدى سنوات طويلة ولكن بصورة مشوشة. ولأغراضنا، تشير هذه المفاهيم إلى مدى إمكانية نقل سلطة اتخاذ القرارات الى مديرى المستويات الأدنى. فعندما تكون سلطة اتخاذ القرارات مرتبطة بمدير واحد في المستوى الأعلى، يكون التنظيم مركزيا، وحينما تكون سلطة اتخاذ القرارات موزعة بين مديرى المستوى الأدنى يكون النظام الامركزيا؟.

لا يجوز النظر إلى المركزية، والامركزية على أساس أنهما مفهومان منفصلان. بل يجب النظر إليهما كطرفي نقيض في متصل التفويض. ففي الطرف اللامركزي تمثل عبارة (أنا الذي يتخذ القرار) اللامركزية، فيما تدل عبارة (أنا الذي يتخذ القرار) على المركزية، فيما تدل عبارة (أنا الذي يتخذ القرار) على المركزية، على أن عبارة (ادرس هذه المسألة ولا تتخذ القرار إلا بعد الرجوع إلى أولا) هي العبارة المناسبة لمنتصف المتصل.

هناك نوعان للامركزية يمكن التعرف عليهما في المنظمات: الرأسية والأفقية. فاللامركزية الراسية تعنى: توزيع السلطة على المستويات الأدنى تبعا لتسلسل السلطة. وهي الحالة التي يقوض فيها مدير في مستوى إداري أعلى سلطة اتخاذ القرار لمدير أخر تحت إشرافه، و يطلق على ذلك، في بعض الحالات، تقسيم العمل رأسيا (راجع النقاش السابق حول التجميع). اما الملامركزية الأفقية: فترتبط بالعلاقات التنفيذية والاستشارية. فعندما تكون سلطة اتخاذ قرار ما مرتبطة بوظيفة معينة، فهذه سلطة تنفيذية، وعندما تنساب سلطة اتخاذ القرار خارج خط السلطة اللمحللين ومساعدى الاخصائيين والاخصائيين الأخرين _ فهذا تفو يض للسلطة الاستشارية وهي سلطة فرعية وتكون أحيانا مؤقتة. فقد أنشأت العديد من المنظمات، على سبيل المثال، وظيفة (مساعد) مثل مساعد الرئيس، ومساعد كبير نواب الرئيس، وهكذا، وفي بعض الحالات يوجه المدير التنفيذي من يشغل وظيفة المساعد لحضور اجتماع ما وتقديم معلومات، أو يتخذ قراراً كما لو كان ذلك المدير مشاركا في الاجتماع.

ولاستخدام المركزية والسلامركزية فائدة كبيرة تصل إلى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. فالقرار الخاص باتباع نظام المركزية من عدمه يتضمن عددا من الاعتبارات تشمل الآتي :

عوامل البيئة الخارجية: للعوامل البيئية، مثل التشريعات الحكومية، والنقابات، والسياسات الضرائبية الفيدرالية والخاصة بالولايات والحكومات المحلية، والتباين في التوجيهات الاقتصادية في البلدان المختلفة التي تباشر المنظمة نشاطها فيها، تأثيرات جومرية على القرار الخاص باتباع اللامركزية من عدمه، فكلما زادت درجة التعقيد والتشتث في المشكلات البيئية، زاد احتمال استخدام اللامركزية.

توسع المنظمة: قد يكون اتخاذ كل القرارات في موقع واحد أو من قبل شخص واحد في المنظمات الكبيرة والمعقدة أقرب للمستحيل. و ينطبق ذلك، بوجه خاص، على المنظمات التي تدخل في غمرة المراحل الحرجة للنمو والتوسع. و بما أن المواقف والمشكلات والفرص تتطور وتتبدل بسرعة كبيرة، فقد يكون من اللازم على الادارة العليا تفويض سلطة اتخاذ القرارات حول هذه المسائل للمستويات الدنيا في المنظمة. فقد تفوت على المنظمة فرصة كبيرة أو تواجه مشكلة تعاظمت بسبب الاهمال، ما لم تطبق نظام اللامركزية، وفي بعض الحالات تقوم المنظمات بتضمين اللامركزية في استراتيجيتها وخططها تاكيدا للاهتمام اللائق بها.

التكلفة والمخاطرة: لا يميل المديرون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار عندما تكون للنتائج التى تترتب عليه أثرها على النظمة حاليا أو مستقبلا. فحينما تكون درجتا المخاطرة والتكلفة عاليتين يقوى الاتجاه نحو المركزية.

فلسفة الادارة: يفتخر بعض المديرين والمنظمات بأنهم يتبعون سياسة اتخاذ كل القرارات بأنفسهم، فيما يشير البعض الآخر إلى تجر بتهم الراسخة والناجحة في تفويض السلطة لمرؤوسيهم، وهذه من مظاهر التقيد بعادات أو أساليب تكونت من التجارب السابقة. وكما نعلم فأنه من الصعب في بعض الأحيان التخلص من عادة اكتسبناها مثل عادة التدخين أو تركيز كل القرارات مثلا.

مواقع الخبرة :كثيرا ما تعوز المديرين المعرفة والخبرة اللازمتان لاتخاذ القرار، فيما تتوافر الخبرة لدى أخرين في المستويات الدنيا في المنظمة. فقد يكون من الأجدى إثاحة فرصة اتخاذ قرارات بشأن تسويق السلع الاستهلاكية في أوروبا، مثلا، لمدير التسويق في أوروبا بدلا من اتخاذها في مقر الشركة.

قدرات مديرى المستويات الدنيا في المنظمة : من الافتراضات الأساسية لسياسة اللامركزية وجود مديرين في مستويات التنظيم الدنيا مؤهلين لاتخاذ قرارات فعالة، ولكن غالبا ما يكون هناك نقص في المديرين الأكفاء مما يضطر الادارة العليا إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات. هذه المشكلة مزمنة، فاذا كانت سلطة اتخاذ القرارات لا تفوض بسبب عدم توافر مديرين أكفاء وقادرين فكيف يمكن لهؤلاء المديرين أن يصبحوا أكفاء وقادرين إذا لم يتخذوا قرارات هامة؟ كذلك إذا كانت المنظمة تمانع في اتباع اللامركزية في اتخاذ بعض القرارات، فانها ستجد صعوبة في الاحتفاظ بالشباب الطموح من المديرين الذين يرغبون في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بدرجة أكبر. وحينما يترك مثل هؤلاء المنظمة فان اتخاذ قرار باللامركزية يصبح أكثر صعوبة ".

من الواضح أن اتخاذ قرار بلا مركزية اتخاذ القرارات، ليس سهلا كما يبدو للوهلة الأولى وليس مقبولا بشكل عام في كل المنظمات. فبينما كانت تجربة الشركات، مثل جنرال اليكتريك وسيرز ودو بدنت وجنرال موترز، في لا مركزية اتخاذ القرار ناجحة. لاقت شركات أخرى مثل جنرال دينامكس وانترناشونال هارفستر نجاحا مماثلا بانتهاجها أسلو با يتجه إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات. وعليه، ينبغى على المديرين تحليل مواقفهم بعناية ودقة على ضوء العوامل التي سبق عرضها قبل اتخاذ قرار حول درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛ إذ قد يؤدي التطبيق الأعمى لأسلوب أو أخر إلى مستويات من الفعالية أقل من المستويات المرضية.

المنظور التقليدي للتنظيم:

بناء على ما سنعرضه في بقية هذا الفصل والفصل الذي يليه، فإن هناك مداخل نظرية مختلفة فيما كتب حول طريقة تصميم المنظمات وفي التطبيق العملي في المجال نفسه. و يتألف أحد المداخل الأولى، والذي يسمى بالنظرية التقليدية للتنظيم، من مفهومين أساسيين هما الادارة العلمية والبيروقراطية المثالية.

الإدارة العلمية:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر تراكما في الموارد، وتطورا تقنيا في مجال الصناعة الأمريكية. وكانت القوى العاملة في المصانع ذات تخصص عال، وكان الاعتماد كبيرا على خبرة المهندسين الصناعيين في تصميم المنظمات بغرض تحقيق أقصى درجة من المصانع ذات تخصص عال، وكان الاعتماد كبيرا على تركيبها و يقدمون مقترحات حول كيفية إدارة وتوجيه القوى العاملة الله وقد الكفاءة حبث كانوا يقومون بتصميم المعدات و يشرفون على تركيبها و يقدمون مقترحات حول كيفية إدارة وتوجيه القوى العاملة الله وقد برز من بين هؤلاء المهندسين فريدريك تبلر " (Fredric Taylor) كقوة فاعلة في تأثير الادارة العلمية على النظرية التقليدية للتنظيم.

توصل تيلر، الذى حصل على درجة علمية في الهندسة الميكانيكية في عام ١٩٨٢، من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث، إلى أن ضعف العلاقة بين الادارة والعمال وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات، وقد دفعت هذه الظروف تيلر إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية، و يتمثل جوهر أسلوب تيلر في استخدام الأسلوب العلمي في جمع الحقائق لتحديد كيفية أداء مهام الوظيفة على أساس تجربيي وليس على أساس البداهة والتخمين.

خلال العقد الأول من القرن العشرين، قام تيلر بتأليف كتابه «أسس الإدارة العلمية»" الذي حدد أهدافه على النحو التال:

اولا: توضيح الخسارة الفادحة من خلال سلسلة من الأمثلة البسيطة ما التى تتحملها البلاد من جراء عدم كفاية كل الأعمال اليومية تقريبا التى تؤديها.

ثانيا: محاولة إقناع القارى، بأن علاج ذلك يكمن في الادارة المنظمة بدلا عن البحث عن رجل خارق أو فذ.

ثالثا: إثبات أنّ الادارة علم حقيقى يستند على أنظمة ولوائح وأسس وأضحة. إضافة إلى ذلك، إثبات أن المبادىء الأساسية للادارة العلمية قابلة للتطبيق على كل النشاطات الانسانية، ابتداء بالأعمال البسيطة وانتهاء بأعمال المؤسسات الكبرى ، التي تستلزم أكبر قدر من التعاون ٢٠٠٠.

اتخذ تيلر، في كتابه مبادىء الادارة العلمية، موقفا فلسفيا حول كيفية إدارة وتوجيه العاملين والتي اعتقد بامكانية تطبيقها في كل المستويات في المنظمات بل وفي المجتمعات المختلفة أيضا. وقد سعى من خلال موقفه الفلسفي الى نفي صفة «خبير الكفاءة» البحتة، والتي يبغضها، عن الادارة العلمية.

و يظهر جوهر فلسفته وعلاقتها بالتصميم التنظيمي واضحا في المباديء الأساسية الأربعة للادارة وهي:

3ولا: استحداث طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه الفرد لتحل محل الطريقة البديهية التقليدية.

ثانيا: اختر ودرب وعلم وطور الرجل العامل بطريقة علمية فيما كان العامل، فيما مضى، يختار عمله و يدرب نفسه بقدر ما يستطيع.

ثالثًا: تعاون باخلاص مع العاملين حتى تضمن أن العمل قد أنجز تماما وفق أسس الطريقة العلمية التي تم تطو يرها.

رابعا: يجب أن يتم تقسيم العمل والمسئولية بين الإدارة والعمال بالتساوى على وجه التقريب، حتى تتولى الادارة كل الأعمال التي تستطع أداءها بصورة أفضل من العمال،فيما كان كل العمل وأغلب المسؤليات تقع على عاتق العمال في الماضي.

تمثل هذه الأسس الأربعة الثقل العلمى لمدخل تيلر للادارة العلمية. وعليك أن تلاحظ أنه قد دعا إلى التحليل العلمى بدلا من الفطئة والتخمين، والاختيار والتدريب والتطوير العلمى لتحقيق الفعالية في المنظمة، كما أنه أكد على ضرورة التعاون وقدم الأسس العلمية لتحقيق ذلك في المنظمات، وأخيرا، يوصى تيلر بتحديد الوظيفة بصورة واضحة عن طرق التخصص بحيث يستطيع الأشخاص الملائمون لأداء المهام الادارية والتشغيلية معرفة أدوارهم بوضوح.

وكما عرضنا في الفصلين الرابع والخامس، أورد النقاد أن تيلر والداعين للادارة العلمية قد أغفلوا العنصر البشرى في مبادئهم أو منهج باتهم أو استراتيجياتهم الداعية إلى تحسين الفعالية التنظيمية. فقد كان تركيز تيلر ينصب سبصورة واضحة ــ على مهام الوظيفة

السلوك في المنظمات

روجرب، سميث رئيس شركة جنرال موترز

لم يكن روجرب. سميث جذابا في أول لقاء، أو حاد الذكاء والبديهة، أو ذا سيف قاطع كما يقول التعبير، فهو لايعدو أن يكون الشخص الذي يمكن أن يكون مسئولا عن إجراء بعض التغييرات الرئيسية في إحدى أكبر المؤسسات في العالم، وهي شركة جنرال موترز، لقد تعرف سميث على اتجاه الشركة وطريقة عملها مدفوعا باعتقاده، أنها قد أصبحت أكثر شكلية وأصبح تنظيمها جامدا وهي تعمل في بيئة متقلبة ومتغيرة.

تسلم سميث مؤسسة وضع هيكلها بواسطة الفريد سلون (AL Fred Stoan) منذ ستين عاما خلت. يقوم نموذج سلون في التنظيم على تجميع العمليات والمنتجات المتنوعة حسب توافقها تجاريا، حيث تقوم العمليات والمنئوليات على اللامركزية تعفيما تقوم لجان مركزية بوضع السياسات ومراقبة النشاط المالي. لقد كان تنظيم سلون ناجحا بحيث طبقه عدد كبير من الشركات على مستوى العالم كله.

اما في جنرال موترز، فقد بدأ نموذج سلون يبلي من جراء البيروقراطية التي حلت به، بمرور الزمن، حيث اتجهت عملية اتخاذ القرارات نحو المركزية وأصبحت اللوائح والاجراءات بحجم المجلدات، مما أدى إلى خلق جو يخنق الأفكار الجديدة و يشجع انغلاق المنظمة على نفسها.

لاستراتيجية سميث في إعادة التنظيم ثلاثة عناصر: أولا، ضرورة تجميع الأقسام التى تعمل في مجالات متشابهة سويا، وأن تكون عملية اتخاذ القرارات لامركزية. فبدلا من تنافس شيفروليه، وبونتياك، وأولدزموبيل، وبويك، وكاديلاك ضد بعضها عبر خطوط إنتاج عديدة للسيارات، طلب سميث من شيفروليه، وبونتياك التركيز على صناعة السيارات الصغيرة والمتوسطة، فيما تركز أولدزموبيل وبويك وكاديلاك على صناعة السيارات الكبيرة.

ثانيا سوف يمنح المديرين حوافز نظير الأفكار الجديدة والابتكارية مع إطالة الفترة لرفع الرواتب أو الأرباح. وبعبارة أخرى فان عدم وجود قاعدة أو إجراء لعمل شيء معين لا يعني أنك لا تستطيع عمل شيء.

أخيرا، يتجه سميت إلى أن تكون جنرال موترز قادرة على المنافسة من خلال تطوير طرق جديدة لصناعة وتوزيع السيارات، ومن أمثلة ذلك التركيز على المعدات الصناعية الجديدة واستقلالية وحدة صناعة سيارات ساتيرن (Sa:uro car).

لقد كان سميث مدركا لحالة الاضطراب التي أحدثها. وفي رده على من ينتقد طريقته كان يشير إلى مقال سلون «فترة عملى في جنرال موترز» ليدلل على أن سلون نفسه كان سيوافق على ما يقوم به سميث،حيث يقول «إن أقل درجة من الجمود والتحجر لأى شركة مصنعة للسيارات مهما كبرت أو توحدت، ستقابل بعقاب شديد في السوق».

Melinda G. Gulles: "6 M's Smith Presses for Sweeping Changes but Questions Arise", **The wall Street Journal, March**14, 1985, p. 1.

اكثر من الأفراد، إلا أنه كان يستخف بخبراء الكفاية لأنهم يعدون بحل المشكلات بسرعة، كما أن كتاباته قد أظهرت اهتماماً بالعلاقات الإنسانية حيث يقول:

«لا يجب تطبيق أى نظام للادارة، مهما كان جيدا، بطريقة جامدة. فصاحب العمل الذى يراجع و يدقق أعماله وهو يرتدى قفازا جلديا فاخرا ولم يجب تطبيق أى نظام للادارة، مهما كان جيدا، بطريقة جامدة. فصاحب العمل الذى يراجع و يدقق أعماله وهو يرتدى قفازا جلديا فاخرا ولم يعرف عنه أن يديه أو ملابسه قد اتسخت بسبب العمل وأنه يتحدث إلى رجاله العاملين بطريقة يحاول أن يبرز فيها تفوقه أو تعاليه عليهم، أو لا يتحدث إليهم إطلاقا، هذا الشخص لا أمل له في معرفة أفكار ومشاعر هؤلاء الرجال... فتوفير فرصة التعبير عن الرأى بحرية لكل عامل، خاصة أمام رؤسائه، تمثل صمام الأمان، وإذا كان المشرفون مراعين لمشاعر الآخرين و ينصتون لما يقوله العاملون معهم و يحترمون رأيهم، فليس هناك سبب واحد لتكوين نقابات عمالية أو الاضراب عن العملام؟».

لم تغفل فلسلفة تيلر الجانب الانساني إذ أنه في الواقع بيؤيد تطوير العنصر البشري عن طريق الاختيار والتدريب، والحد من الارهاق ونظم الحوافز والتعاون بطرق علمية. لقد تركز اهتمام تيلر على الفرد وليس على جماعة العاملين، ولعل عدم التركيز على الجماعة هو السبب الذي دفع النقاد إلى الادعاء بأن تيلر لم يبد أي اهتمام بالانسان في مواقع العمل.

من المؤكد أن مدخل الادارة العلمية قد ترك بصماته في التصميم التنظيمي، وأثر بشكل كبير على أغلب استراتيجيات التنظيم منذ ميلاده. فمنطق الكفاءة لازال مؤثرا في المنظمات إلا أن أساليب تحقيقها قد جرى تعديلها من قبل المنظرين والديرين الممارسين بمختلف فئاتهم.

النموذج المثالي للبيروقراطية:

يرى ماكس فيبر، عالم الاجتماع المعروف، أن التنظيم البيروقراطى يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. ومع أن نموذج فيبر أكثر تزمتا من المبادىء التقليدية للادارة، إلا أن فيبر يعتقد اعتقادا راسخا أن البيروقراطية تعلو على أى صيغة أخرى من صيغ التصميم التنظيمي، وبناء على ذلك، قام بوضع خطة محددة لتنفيذ التنظيم البيروقراطي.

نادت خطة فيبر بأن تلتزم المنظمات بخمس استراتيجيات مي:

- ١ يجب تقسيم كل المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة إلى وظائف ذات تخصصات عالية. وحيث إن العامل يحتاج إلى إتقان صنعته
 وخبرته، فمن المكن أن يتحقق ذلك بالتركيز على عدد محدود من المهام.
- حــ يجب أن تؤدى كل مهمة وفق نظام ثابت من القواعد النظرية حيث يتيع ذلك للمديرين فرصة التخلص من حالة عدم التأكد التر تحدث بسبب الفوارق الفردية في أداء المهام.
- ٢ يجب ترتيب الوظائف أو الأدوار في بنية هرمية، بحيث يكون نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين محددا. و يوفر هذا النظام للمرؤوسين إمكانية استثناف أي قرار لدى مستوى أعلى من السلطة.
- ٤ ـ يجب على الرؤساء التعامل مع بعضهم ومع المرؤوسين بموضوعية. هذه المسافة النفسية والاجتماعية تتيع للرئيس اتخاذ قرارات لا
 تتأثر بالأهداف والأراء الشخصية.
- يجب أن يستند التوظيف في النظام البيروقراطي على المؤهلات، وأن تتم الترقية على أساس الجدارة، وبما أن نظام التعيين
 والترقيات يتم بعناية ودقة، فمن اللازم أن تكون الوظيفة مستمرة مدى الحياة وتقضى ضمنا بولاء العاملين والتزامهم؟.

يفترض فيبر أن الالتزام التام بهذه الخصائص هو الطريقة المثلى الوحيدة لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية. فقد أتاحت المزايا المرتبطة بتطبيق بنية تركز على الكفاءة والاستقرار والرقابة لكثير من المنظمات مالفرصة لتصبح أكثر فاعلية. وكما كشف لنا التاريخ، فقد أصبح التنظيم البيروقراطي شائع الاستخدام وأسلوبا ناجحا لبناء أي منظمة أنشئت حتى الآن، على أن هناك بدائل محدودة كانت قائمة في ذك الوقت.

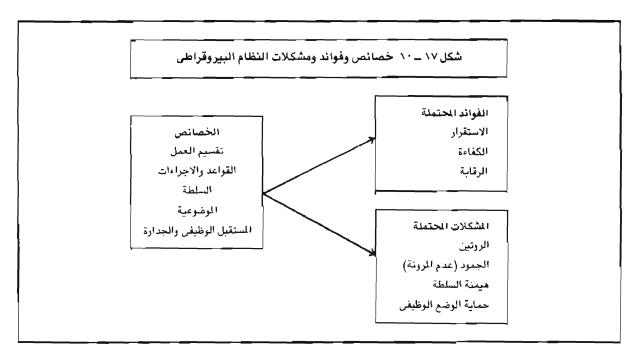
هناك _بالطبع _ بعض الخصائص المثالية التي اعتبرت من المعوقات في الوقت الحاضر، وكما يوضع شكل (١٧ ـ- ١) فأن هناك عددا من الآثار السلبية التي نتجت عن استخدام الاسلوب البيروقراطي في تصميم المنظمات٬٬، تشمل الآتي :

الروتين المفرط: تم استخدام اللوائع والاجراءات الرسمية بغرض المساعدة في التخلص من حالة عدم التأكد في تنسيق النشاطات التنظيمية. أما في النظام البيروقراطي، فهناك أثران سلبيان يمكن أن ينتجا عن استخدام اللوائع:

اولا _يمثل استخدام اللوائح والاجراءات استراتيجية محدودة لتحقيق التنسيق في الأعمال. وقد يقتضى الأمر استراتيجيات أخرى، إلا أن المدخل البيروقراطي يتجه إلى إضافة لوائع وإجراءات جديدة لمعالجة كل الظروف المحتملة، مما أدى إلى التذمر المتكرر «روتين أكثر من اللازم»

ثانيا ـحالما يستقرو يتوطد النظام البيروقراطي فانه يصعب التخلص من اللوائح والاجراءات العقيمة، مما يؤدي إلى إحداث مزيد من الارتباك والاحباط وانخفاض مستوى الأداء.

الجمود (عدم المرونة): يكشف الفحص الدقيق لأعمال فيبر عن عدم استخدام كلمة بيئة. وكما عرضنا في الفصل السابق، يتعين على المديرين والمنظمات أن يتكيفوا مع البيئات المتغيرة لكن يحققوا الفعالية اللازمة، حيث كشفت التجارب التنظيمية العديدة والمتزايدة مع التنظيم المريقة الوحيدة الأفضل» ليست هن الأفضل في الواقع، عندما تواجه بيئة داخلية وخارجية سريعة الثغير.



هيمنة السلطة: تمثل السلطة إحدى الخصائص المؤثرة في النموذج البيروقراطى. و يتميز هذا العنصر بأنه قوى ومسيطر للحد الذى يجهل كثيرا من المديرين يمتنعون عن التنازل عن بعض هذه السلطة عن طريق اللامركزية مثلاً حينما يقتضى الموقف ذلك. وتتمثل المنتيجة النهائية لذلك في قلة فعالية القرارات التي تتخذ. وثمة دلالة أخرى على هيمنة السلطة في النظام البيروقراطي تتمثل في المحاولات التي يقوم بها المديرون لاكتساب أكبر قدر من السلطة والقوة والمركز بقدر المستطاع، وتبرز ظاهرة بناء الامبراطوريات هذه في محاولة جمع عدد كبير من المرؤوسين دون حاجة حقيقية لهم، وشغل مساحة كبير (مثل المكاتب الفسيحة)، والمشاركة في اتخاذ كل القرارات الهامة... وما إلى ذلك. فالهدف من مثل هذه التصرفات هو الاحتفاظ بالسلطة والقوة وليس تحقيق الأهداف التنظيمية.

حماية الوضع الوظيفى: يميز التركيز على الوظيفة الثابتة مدى الحياة، وتقو يم الأداء الذى يستند على الجدارة الوضع المثالى إلا أنه يندر وجود ذلك في الواقع العملى، فالترقية للوظائف، والزيادة في الرواتب، في بعض النظم البيروقراطية، تتوقف على عوامل مثل الأقدمية والوظيفة أكثر من استنادها على المهاراة والأداء الفعليين. كما أن هدف الحصول على أكثر الناس كفاءة لشغل الوظائف لم يتحقق بشكل كامل. أما الولاء للمنظمة فقد تحقق إلا أنه موجه نحو حماية وظيفة الفرد ومرتبته وليس في اتجاه زيادة فعالية المنظمة.

أدى العديد من هذه الأثار السلبية إلى ما يسميه البعض «بالتخبط البيروقراطي». لننظر في الأتي، على سبيل المثال:

- ه قام حاكم لاحدى الولايات الجنوبية قبل عدة سنوات بتعيين شخص في وظيفة من وظائف الولاية توفي قبل عامين.
- تنفق إحدى شركات الأدوية ما يزيد على عشرين مليون دولار في السنة في تعبئة ٢٧ ألف نموذج حكومي، مضيفة بذلك ما يقارب
 الدولار الواحد لكل وصفة طبية.
- استغرقت الادارة الفيدرالية للأغذية والدواء أحد عشر عاما لتحديد عدد حبيبات الفول السودائي المطلوبة في كمية محددة من
 زبدة الفول السودائي.
- بسبب بعد نظر هيئة إدارة التعليم لدينة نيو يورك فقد أصبح لمدارس المدينة مخزون من الكرات المطاطية في مستودعاتها يكفيها
 لمدى ٢٣ عاما، ومن حجر المغنطيس ما يكفى لمدة ٢٣ عاما، ومن قطع الخرز الخشبية ما يكفى لتجهيز رياض الأطفال حتى عام
 ٢ ٢٦٢٦

قدمت البيروقراطية نظريا ملامح عديدة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في مراحل نشاتها الأولى إلا أن هناك العديد من التغييرات التي أدخلت على النموذج البيروقراطي والتي أحدثت تغييرا كبيرا في أغراضها. فالبيروقراطية لم تمت أو أصبحت غير صالحة للاستخدام في تصميم بنية المنظمات. بل إن النموذج البيروقراطي، كما سنرى في الفصل الذي يلى، فعال ومناسب حينما يكون التركيز على مهام روتينية وثابتة تتلاءم مع بيئة خارجية مستقرة.

تكامل مفاهيم الادارة العلمية والبيروقراطية:

ينتج عن تكامل استراتيجيتى الادارة العلمية والبيروقراطية المنظور التقليدى للتنظيم الذى تعرض لكثير من النقد من قبل الدارسين والممارسين. فهو مثير للجدل بسبب جموده وتركيزه المفرط على العناصر البنائية (الهيكلية) للتنظيم وإغفاله للجانب الانساني. كما تعرض للنقد بسبب اعتماده أكثر على مبادىء نشأت من أفكار وآراء لا تستند على التجربة العملية. وعلى الرغم من هذه الانتقادات، وغيرها التى سيتم التعرض لها عند تناول المداخل الأخرى للتصميم التنظيمي، فهناك عدد من الأبعاد البنائية (الهيكلية) والمزايا العملية التي نشأت عن النظرية التقليدية للتصميم.

منظور التحليل السلوكي :

لا شك أن المداخل التقليدية لا تعنى بتحليل تفاعل الشخصيات والا تجاهات، والقدرات التعليمية، والدوافع لدى الأفراد والجماعات غيير البرسمية، والصراعات داخل التنظيم، بصورة منظمة ومتسقة. لقد اقترحت مدرسة العلاقات الانسانية، التى بدأت بأبحاث هوثورن فيير البرسمية، والصراعات داخل التقليدي للتنظيم. وقد استمدت هذه ونتائج الأبحاث الحديثة التى أوردها الباحثون مثل ليكرت (Likert)، تعديلات على المدخل التقليدي للتنظيم. وقد استمدت هذه التعديلات بطريقة علمية أكثر مما تقوم عليه الوصفات التى قدمها التقليديون، والتى استندت على التجارب الشخصية فقط

اقتراح ليكرت لنظام ٤:

دفعت ليكرت الأبحاث الميدانية التى قام بها إلى القول بأن المنظمات الفعالة تختلف عن المنظمات غير الفعالة بطرق هيكلية عديدة يمكن التعرف عليها"؛ فالنظمة الفعالة، بالنسبة لليكرت، هى تلك المنظمة التى تحث المشرفين على تركيز اهتماهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها،فيما تشجع المنظمات الأقل فعالية، بالقابل، المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفى، وتعيين الأشخاص ذوى المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام الوظائف المتخصصة، وتدريب هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بطريقة أفضل، و بقدر عال من الكفاءة، والاشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين، واستخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة. ترتبط هذه النقاط الخمس بالملامح الرئيسية للتصميم التقليدى، و بدراسة المنظمات على ضوء تلك الا تجاهات استنتج ليكرت أن التصميم الذى يأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، والذى يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية. والموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية أبعاد سماها تنظيم نظام ٤، فيما يوسم التصميم التقليدي بنظام ١، و يرى ليكرت أن المنظمات التي تتبع «نظام ١» غير فعالة لأنها لا تستجيب للتغييرات التي تحدث في بيئاتها. ومن الطبيعي أن تنشأ عن التغييرات البيئية ضغوط تتجه نحو التغيير. ولكي تتفاعل المنظمة مع تلك الضغوط لابد أن يكون تصميمها التنظيم مرنا _ يعرض شكل (١/ - ١١) أبعاد نظام «١» ونظام «١» اللذين وصفهما ليكرت.

يتضمن التنظيم القائم على نظام «٤» الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية، وفق ما يراه ليكرت. فالاتصال ينساب بسهولة وهذا ما يتضمن التنظيم القرارات وممارسة الرقابة وتركيز وتوجيه الجهود، وقد افترض ليكرت حكما فعل فيبر في نموذجه المثالي للبيروقراطية مناك «طريقة واحدة مثلي» للتصميم التنظيمي، فبالنسبة لفيبر تتمثل الطريقة المثلي في البيروقراطية، فيما يكون نظام «٤» هو الطريقة المثلي لليكرت، وبالرغم من أن لليكرت بعض شواهد البحث التي تؤيد دعواه بتغوق نظام «٤»، إلا أنه ربما يكون متحمسا أكثر مما ينبغي في عرض اسلوب تنظيمي واحد كافضل اسلوب.

بینس (Bennis) فیلسوف بمنظور سلوکی :

تنبأ بينس، مثلما فعل منظرو التنظيم التقليديون، بنهاية البيروقراطية؟ ، إذ يفترض أنها ستتلاشى وتصبح أقل انتشارا في المنظمات لأن المديرين سيعجزون عن السيطرة على التوتر والاحباط والصراع بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم. زيادة على ذلك، ستضمحل

((£)) A	نظا	وتنظيم	التقليدي	التنظيم	11-	شکل ۱۷

شکل ۱۷ ـ ۱۷ التنظیم التقلیدی وتنظیم نظام «٤»					
تنظيم نظام «٤»	التنظيم التقليدي				
١ ـ تتضمن عملية القيادة قدرا ملموسا من الثقة بين الرؤساء	١ _ لا تتضمن عملية القيادة قدرا كبيرا من الثقة والانتمان. لا يشعر				
والمرؤوسين، في كل الأمور. يشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشكلات	المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا				
العمل مع رؤسائهم الذين يلتمسون أراء وأفكار مرؤوسيهم.	يلتهسون بدورهم، أراء ووجهات نظر مرؤوسيهم.				
٢ - تغطى عملية الدافعية سلسلة متكاملة من الدوافع وذلك من خلال	٢ _ تتجه الدافعية نحو الحوافز المادية والاقتصادية والأمان عن				
المشاركة ـ الاتجاهات إيجابية نحو المنظمة وأهدافها.	طريق استخدام أسلوب التخويف والعقاب. و يسود بين العاملين في				
	المنظمة اتجاهات سلبية نحوها.				
٣ - يقوم نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات من كل أجزاء	٣ _ يقوم نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات إلى أسفل،				
المنظمة دون قيود، وفي كل الاتجاهات إلى أعلى، وإلى أسفل،	وعادة ما تكون هذه المعلومات محرفة، وغير دقيقة، وينظر				
وجانبيا. وتتميز هذه المعلومات بالدقة، وعدم تعرضها للتحريف.	إليها المرؤوسون بعين من الشك.				
٤ - خظام التفاعل مفتوح ومكثف. لكل من الرؤساء والمرؤوسين فرصة	٤ ـ عملية التفاعل مقيدة ومغلقة وللمرؤوسين تأثير محدود				
للتأثير على أهداف المنظمة وطرق العمل فيها ونشاطاتها.	في أهداف المنظمة وطرق العمل فيها ونشاطاتها.				
٥ - تتخذ القرارات في كل المستويات التنظيمية بطريقة جماعية و بهذا تكون	٥ ـ يتم اتخاذ القرارات في قمة المنظمة فقطوبهذا تكون عملية				
لا مركزية نسبيا.	اتخاذ القرارات مركزية نسبيا.				
٦ - تشجع عملية وضع الأهداف مشاركة الجعاعات في وضع أهداف	٦ ـ يشم وضع الأمداف في قعمة المنظمنة مما يحول دون				
كبرى وحقيقية.	مشاركة المجموعة.				
٧ - النظام الرقابي موزع على جميع مستويات المنظمة ويركز على	٧ _ نظام المرقابة مركزى و يركز على تحديد من تقع عليه				
الرقابة الذاتية وحل المشكلات.	مسئولية الخطأ.				
٨ ـ مستويات الأداء المستهدفة عالية ويسعى الرؤساء إلى تحقيقها	٨ _ مستويات الأداء المستهدفة منخفضة ولا يسعى الديرون إلى				
بهمة ونشاطو يدرك الرؤساء أهمية الالتزام التام بتطوير الموارد	ترقيتها بالالتزام بتطوير الموارد البشرية في المنظمة.				
البشرية بالمنظمة بالتدريب.					

المصدر: مأخوذ من ريس ليكرت

Rensis Likert: Tht Human Organization (New York, McGraw~Hill, 1967) pp. 197-211,

البيروقراطية بسبب الثورة العلمية والتقنية في الدول الصناعية، كما أن التغييرات الجذرية تستلزم إمكانية التكيف مع البيئة، وهذا ما تفتقده النظم البيروقراطية.

وبناء على المتجارب ـ وليس الدراسات الميدانية ـ يحدد بينس ملامح الحياة التنظيمية في التسعينيات من هذا القرن، على النحوالتال:

- ١ _ ستشهد البيئة تغييرات تقنية سريعة، مع درجة عالية من عدم الاستقرار أو الاضطراب.
- ٢ _ بسبب الخلفية التعليمية للأفراد، ستقوى لديهم الرغبة في المزيد من المشاركة والاشتراك في العمل والحصول على قدر أكبر من الاستقلالية في أداء العمل.
- ٣ _ ستكون أعمال المنظمات فنية بدرجة أكبر وأكثر تعقيداً وغير مبرمجة وستكون هناك حاجة إلى تجميع المتخصصين سويا وتنظيمهم على أساس المشروع.
- ٤ _ ستكون الهياكل التنظيمية مؤقتة وقابلة للتكيف، وعضوية (أي تتوافق فيها الواجبات مع الوصف الوظيفي والموقع في الهيكل التنظيمي)* وستحل هذه الهياكل المتميزة بالتكيف ا تدريجيا محل البيروقراطية كما صورها التقليديون.

[&]quot; الترجم

كما عرضنا سابقا فان الدخل التقليدي للتصميم قد سعى إلى حل مشكلات الكفاءة بالتركيز على التنظيم الوظيفي الرأسي، أو من أعلى إلى أسفل، بالاعتماد على سلطة المديرين في قمة الهرم، في حين اتجه ليكرت و بينس إلى رفع الفرد والجماعة إلى مركز متقدم فيما يتعلق بقرارات التصميم التنظيمي، و يشترك كلا المدخلين، التقليدي والسلوكي في توصيتهما المتعلقة «بالطريقة المثلي» دون النظر في تعقيدات التصميم التنظيمي بالقدر الكافي، و يتصفان بالبساطة من حيث إنهما يقومان على أساس الاختيار بين هذا الوضع أو ذاك. فقررات التصميم التنظيمي ليست سهلة في الوقت الحاضر، و بناء على ذلك، أصبح من الضروري النظر في استراتيجيات موقفية للتصميم التنظيمي، وستكون النظريات الموقفية هي موضوع الفصل التالي.

موجسر للمسدير:

- ١ ـ تحيط بنا المنظمات من كل جانب وتلعب دورا رئيسيا في حياتنا اليومية، ولذلك يمكن أن تكشف محاولة معرفتنا لسماتها الميزة
 عن الصورة الحقيقية لها.
- إن أفضل طريقة لدراسة المنظمات هي منظور النظم المفتوحة والذي يتيح لنا إمكانية النظر إلى أي منظمة كنظام يعمل في بيئات عيمل شاملة. فالبيئة لا تؤخذ في الاعتبار في منظور النظام المغلق للمنظمات. و ينتج عن هذا العجز صورة غير مكتملة للتفاعل بين المنظمة والفرد.
- ٣ هذاك عدد من النظم الفرعية الأساسية في المنظمات. ومن النظم الفرعية التي تم التعرض لها بالتفصيل، بوجه خاص، نظم الرقابة والصيانة والتنسيق. ولتسهيل تدفق ومعالجة المدخلات، لابد من استخدام الرقابة. كما أن هناك حاجة لنظم الصيانة الفرعية لترقية درجة التفاعل بين الأفراد، فيما يؤدي التنسيق إلى توحيد الجهود داخل النظام.
- ع للطرق الناجعة لدراسة مخرجات أى منظمة، تصنيفها حسب جمهور المستفيدين. فطريقة تصنيف بالاو وسكوت (Piav and Scort) تركز على المستفيدين الأساسيين من الخدمة أو السلعة. ونستطيع باستخدام هذه الطريقة تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات فوائد مشتركة، وأخرى إنتاجية وخدمية، أو منظمات عامة.
- ه ـ تساعد الأهداف المنظمة على تركيز اهتمامها على المسائل ذات العلاقة، ووضع معايير (للأداء)، وجذب العاملين والاحتفاظ بهم،
 والتأثير على العمليات الداخلية، ومعرفة طبيعة المنظمة، وتعيين حدود عملية اتخاذ القرارات. والأهداف ليست ساكنة أوثابتة وإنما تتغير استجابة للضغوط الخارجية والقوى الداخلية، والتقنية وكلها فروع لقوى البيئة الخارجية.
- ٦ يمكن تصنيف الأهداف حسب المستوى التنظيمي (رسمية، عملية، تشغيلية) والمعايير (الربحية، الانتاجية... الخ)، ومجال التركيز (صيانة، تحسين، تطوير)، والمدى الزمني (طويلة المدى، وقصيرة المدى).
- ٧ ـ يقتضى تصميم أى منظمة، في الأساس، أخذ جوانب رئيسية معينة في الاعتبار. وتشمل هذه الجوانب التجميع (التخصص الوظيف، والتقسيم الأفقى، والعلاقات التنفيذية والاستشارية)، والتأثير (السلطة، ووحدة التوجيه وسلسلة الأوامر، ونطاق الاشراف، والمركزية، واللامركزية).
- ٨ ـ من أكثر الجوانب التنظيمية بروزا تقسيم العمل لوحدات: لأنه عادة يصور الخريطة التنظيمية للمنظمة. ولكل شكل من أشكال
 التنظيم الوظيفي، والقائم على أساس المنتج والتوزيع الجغرافي، والتنظيم المختلط، مزاياه وعيوبه التي ترتبط بوجه عام بقابلية
 التكيف والتحكم في التكلفة.
- ٩ _ يجمع المدخل التقليدي للتنظيم بين الهندسة، والخبرة العلمية، في تزكيته لباديء وبنية تنظيمية معينة، و يركز هذا المدخل على
 الفعالية التنظيمية من خلال التوافق مع مبدأ التخصص، وتقسيم العمل أفقيا، وتسلسل سلطة إصدار الأوامر وغيرها.
- ١٠ ينتقد السلوكيون، مثل ليكرت و بينس، اسس المدخل التقليدي للتنظيم و يرفضون أسلوبه في معاملة الأفراد والجماعات الذي يوصف بانه أقل مما يجب، والنتائج التي تترثب على التمسك بمبادئه.

أسئلة للمراحعة :

- ١ . ما هم الجوانب التنظيمية التم تمثلها النظم الفرعية للرقابة والصيانة والتنسيق؟
- ٢ _ لاذا تستخدم أغلب المنظمات عبارات عامة ومبهمة في صياغة أهدافها الرسمية؟
- ٢ ـ اعطأمثلة لأهداف الصيانة والتحسين والتطوير لأحد مديري مصنع لصناعة الأغذية.
- عبه إليك، باعتبارك أحد مديرى منشأة متعددة المنتجات والنشاطات، بتطوير هيكل تنظيمي لها، وعلى افتراض أن التنظيم الحالي يقوم على أساس وظيفي، إلا أن هناك أتجاها قو يا نحو التنظيم على أساس المنتج، اذكر المعايير التي ستستخدمها في الاختيار بين هذين الشكلين من أشكال التنظيم.
 أشكال التنظيم.
 - ما هي العناصر التي يلزم أخذها في الاعتبار عند تحديد ما إذا كان نطاق إشراف أحد الديرين ضيقا أم واسعا؟
- ٦ كثيرا ما يوصم كتاب الادارة والعلوم السلوكية المركزية بانها «سينة»، واللامركزية بانها «جيدة» ـ ماهى الظروف التي تعتقد بان مركزية سلطة اتخاذ القرارات ستكون مناسبة جدا؟
 - ٧ ـ ما هي أوجه الاختلاف بين النظام البيروقراطي «الثالي» والنظام البيروقراطي الحقيقي؟
 - ٨ ـ الذا يوصف مصطلح «البيروقراطية» بالسلبية في كثير من الأحوال؟
- ٩ ـ بالرغم من أن المدخل التقليدي (الادارة العلمية والبيروقراطية)، والمدخل السلوكي (ليكيرت و بينس) للتصميم التنظيمي يبدوان مختلفين،
 إلا أنهما يقترحان «طريقة واحدة مثلي» لبناء المنظمة، لماذا يعتبر كل أسلوب منهما أنه «الطريقة الوحيدة المثلي»؟
 - ١ باعتبارك أحد المديرين، ما هي السمات أو الإشارات التي ستبحث عنها لتحديد ما إذا كانت بنية المنظمة فعالة أم لا؟

حالة دراسية للأبعاد التنظيمية

الشركة المتحدة

في أول مايو عام ١٩٧٩، أصبح إدوارد، ل هينيسي (Edward L. Hennessy) الرئيس والدير التنفيذي الجديد لشركة الكيماويات، إحدى شركات الكيماويات والطاقة الكبري في البلاد.. بحلول منتصف الثمانينيات، استطاع هينيسي إجراء تغييرات عديدة وإعادة تنظيم الشركة بحيث تغير اسمها إلى «الشركة المتحدة».

حينما كانت الشركة المتحدة تحت إدارة المديرين التنفيذيين السابقين، كانت مشهورة ببطئها وترهلها وادائها المالى المتواضع، وقد تحكم هينيسى في كل أمور الشركة منذ اليوم الأول لتسلمه لها، فيما شملت التغييرات التى نفذها إعادة تحديد اتجاه جديد للشركة وإعادة تنظيمها واللامركزية وخفض التكاليف.

شملت نشاطات التوجه الجديد للشركة ضم شركات جديدة، والتنوع، وكشف الأعمال الخاسرة التى تهدر أموال الشركة _ وقد قام هينيسى، منذ توليه منصب المدير التنفيذى للشركة، بضم أكثر من عشرين شركة شملت شركة الترا (تعمل في مجال صناعة البطاريات والمولدات والأسلاك والكوابل)، وشركة بنكر راميو (المعدات الاليكترونية)، وفشر للمعدات الطبية (معدات المختبرات)، و بندكس، كما قام أيضا بالغاء الوحدات الخاسرة في قسم الكيماويات وقد أحدثت عملية تقليص قسم الكيماويات، الذي كان مجال العمل الأساسي للشركة المتحدة، اضطرابات عاطفية بين الكثيرين ممن ظلوا يعملون مع الشركة المتحدة لفترة طويلة من الوقت.

إن الهدف الأساسى لهذا النهج يتمثل في تقليل درجة اعتماد الشركة على مجال نشاط قديم، ومنتجات تقليدية لا تستخدم تقنية متطورة، مثل: المواد الكيماوية، والزيت والفاز، وقد كانت خطوط الانتاج هذه تدر أكثر من ثلاثة أرباع الأرباح التي كانت تحققها الشركة عند تسلم هينيسي لها، فيما بلغت أقل من أربعين في المائة بحلول عام ١٩٨٢، ويدفع المحللون في مجال الصناعة بأن هينيسي يترسم السلوك الاداري لا شنين من أسلافه هما هار ولد قينين (Harold Gneen) مدير شركة (TTT)، وهاري قرى (Harry Gray) مدير شركة المعدات التقنية المتحدة، اللذين عرفا بفلسفتهما التي تقول الأن الأكبر هو الأفضل، أي التوسع الكبير والسريع للشركة في مجالات ومنتجات عديدة ومتنوعة.

دفعت إضافة شركات جديدة تم ضمها لبنية تنظيمية معقدة هينيسى إلى إعادة تنظيم الشركة بدمج الأقسام القائمة إلى أربع شركات عاملة هي : الزبت والغاز، ومعدات الطيران والمعدات الالكترونية، وقطم غيار السيارات، والكيماريات والألياف الصناعية.

بدأ هينيسى، بعد عملية الدمج في تطبيق اللامركزية في المسئوليات المساعدية ومديرية، وقد تضمن الجزء الأول من هذه الخطوة عملية وضع الأهداف حيث أصر هينيسي أن يقوم المديرون بوضع أهداف محددة يمكن قياسها و يتفق عليها من قبل الرئيس والمرؤوس، ثم العمل على تحقيق تلك الأهداف أو تجاوزها، فعلى سبيل المثال، يتعين على أي من مديري الأقسام العمل مع هينيسي لوضع أهداف للسنة القادمة، فقد تتضمن هذه الأهداف ذيادة الأرباح، وتجاوز معدلات الأرباح، وحصة السوق بالنسجة لهذه الصناعة، والتركيز على المنتجات ذات التقنية المتطورة في مقابل السلع الاستهلاكية وهكذا، وتتمثل حوافز المديرين للظير تحقيق تلك الأهداف في زيادة الرواتب مستقبلا، والمكافأت المائية والمكافأت الترقيات التربيات التربي

ولتحقيق خطة هينيس اللامركزية، يحتاج المديرون إلى قدر كاف من السلطة والمسئولية لبلوغ أهدافهم. فمدير مشروع حفريات البترول، مشلا، كانت صلاحيته المالية في حدود مليون دولاروما زاد عنها يتطلب الحصول على موافقة الشركة، فيما أصبحت صلاحياته الجديدة في حدود سنة ملايين دولار مما يتيح له السرعة في اتخاذ القرار، على أن لهذا المدخل جانبا آخر وهو أن ضياع الفرص أو النتائج الأقل من مرضية غير مقبولة إطلاقا.

اخيرا. وضع هينيسى خطة لتخفيض العاملين وشرع في تركيز أعمال ومسئوليات الشركة، وكان هينيسى قد وضع هدفا لتخفيض تكاليف العمالة غير المباشرة بثلاثين مليون دولار، وقد حقق ذلك بتخفيض عدد العاملين من ١٦٠٠ تقريبا إلى ٤٥٠ موظفا، وتم نقل بعض الموظفين إلى وظائف أخرى في الأقسام المختلفة فيما فقد أكثر من ٤٠٠ موظف وظائفهم في الشركة المتحدة (مما اضطر مينيسى إلى استئجار حراس خصوصيين لبعض الوقت بعد فصل ذلك العدد من العاملين إذ أنه تلقى تهديدات من مجهولين). زيادة على ذلك، أصبحت كل شركة عاملة مسئولة عن الخدمات التى كانت توفرها رئاسة الشركة سابقا كمعالجة البيانات مثلاً. كما أن الشركات قد أصبحت مسئولة عن تكاليف خدمات موظفيها فيما استمرت رئاسة الشركة، من جهة ثانية، تمارس الرقابة على مجالات مثل الشئون المالية والموارد البشرية وشئون البيئة والتخطيط، قو بلت توجيهات هينيسي الحددة والواضحة، منذ وصوله، بالترحب من قبل مديري الشركة المتحدة إلا أن أسلو به، ور بما الا تجاه الذي يقود الشركة فيه لم يجدا نفس القدر من القبول. وقد كان هينيسي فيما مضى ملاكما ممتازا واتجه أخيرا إلى دراسة الكاثولوكية، ولذلك كان بعض المراقبين يقولون: إن سلوكه يشابه الملاكم أكثر مما يشبه سلوك القسيس.

على الرغم من حديثه عن اللامركزية وضرورة الدخول في مجازفة بحجة أنه يسعى إلى رعاية اتجاه جديد لايتعرض الشخص فيه للعقاب بسبب فشل فكرة أو مشروع، إلا أن نظام الحوافز الذي يعمل به يقوم على أساس النتائج فقط،وفي الواقع فان ما يريده هينيسي يتعارض مع المنظام الذي أوجده، و يدعى بعض المديرين والمراقبين أن نظام هينيسي في اللامركزية هو مجرد أسطورة لأنه مازال يتحكم في كل النشاطات المالية والميزانيات الهامة بنفسه.

يبقى السؤال الكبير حول ما إذا كان هينيسي سيقود الشركة المتحدة لنفس الشراك الذي وقع فيه قينين في شركة أي تي، وقري في شركة يونايت تكنولوجيز (United Technologies)، وهو التنويع لأجل التنويع، وبالرغم من أن اداء الشركة المتحدة، تحت قيادة هينيسي، كان متميزا إلا أن البعض كان يقول: إن لهينيسي نزوعا نحو شراء شركات أخرى (ولم تكن كل تجارب شراء الشركات الأخرى ناجحة) وكانه يلعب لعبة «الاحتكار». فهو يلعب «بأوراقه في محفظة الاحتكار» إلى حين ثم يرمى بها.

أسئلة إرشادية :

- ١ _ ما من الأبعاد التنظيمية الرئيسية لهذه الحالة؟
- ٢ _ مانوع الأهداف التي تم تناولها في الحالة؟ ناقش نظام الأهداف والحوافز. ما هو السلوك الذي تعتقد أن هذا النظام يرعاه؟
 - ٣ . هل اتبع هينيسي المركزية او اللامركزية؟ أم أنه أوجد تنظيما مختلطا بين الاثنين؟
 - على ضوء معرفتك بالمادة المعروضة في الفصل السادس عشر، صف الاتجاه التنظيمي الجديد في الشركة المتحدة.

T. W. Bernstein: "The Hennessy Hurricane Whips Through Allied Chemicals", Fortune, Dec. 17, 1979, pp. 98–101, "Taking Charge-Hennessy Moves Fast at Allied", Fortune, March. 7, 1983, p. 7, "The Hennessy Style May be What Allied Needs", Business Week, January 11, 1982, pp. 126–129.

المصادر:

تمرين تجريبي

الأهداف التنظيمية

الفرض من التمرين: دراسة كيفية تأثير الأمداف على اتخاذ القرارات الادارية.

المعرفة المطلوبة: أن يكون القارىء ملما بالمرضوعات والمفاهيم المرتبطة بالأهداف التنظيمية.

كيفية إعداد التمرين: شكل مجموعات يتكون كل منها من أربعة إلى ثمانية اشخاص لاداء هذا التمرين الذى يستغرق مابين نصف الساعة و ٤٥ دقيقة. يجب أن تكون المجموعات منفصلة عن بعضها و يطلب منهم حصر النقاش في أعضاء المجموعة الواحدة فقط يطلب من كل مشارك، قبل تكو بن المجموعات، أن يكمل التمرين بمفرده ثم ينضم إلى مجموعته للوصول إلى قرار تتفق عليه المجموعة بكاملها.

على كل مشارك قراءة الأتى:

افترض أنك عضو في فريق الادارة العليا لشركة ديفس لمنتجات الغاز الصناعية، إحدى شركات تموين الغاز الصناعى الكبرى في سينت لويس بولاية ميسورى. تعمل الشركة في مجال تعبثة وتوزيع اسطوانات الغاز على الصناعات التى تقع في دائرة حول مدينة سينت لويس يبلغ قطرها ٢٠٠ ميل. تتمثل المنتجات الرئيسية للشركة في الأوكسجين والهايدر وجين والهيليم والاستالين ومركبات أخرى من الغاز التى تستخدم في المستشفيات (الأوكسجين)؛ والمنشأت المناعية (الاستالين لقطع الحديد)، مثلا، تقوم الشركة بشراء أنواع الغاز المختلفة من مصانع مجاورة للكيماويات، وتقوم بمعالجة تلك الأنواع لتنقيتها ومن ثم تعبنتها في اسطوانات ذات أحجام مختلفة، ونعرض بيان الموقف المالي للشركة بجدول (١٢_١٢).

سيجتمع فريقكم قريبا لمنافشة أربع مشكلات تواجه الشركة حاليا. يجب أن نتخذ قرارات بشأن هذه المسائل الأربع في هذا الاجتماع. وهذه المشكلات كالاتي (تذكر أن هذه المشكلات حادثة في نفس الوقت):

المشكلة الأولى: يشكو النادى الثقافي المحلى باستمرار، لشركتكم ولجلس الدينة من أن تلوث الهواء ناشىء من مصنعكم. وعلى الرغم من أن مصدر المتلوث لم يحدد بشكل قاطع، إلا أن عمر معدات المصنع توحى باحتمال وجود تسربات عديدة، نصحكم مستشار وكم القانونيون بأن إثبات وجود تلوث في المهواء وأن الشركة هي مصدر هذا التلوث قد يستغرق فترة تتراوح ما بين عامين وثلاثة على الأقل، فالخيارات التي أمامكم هي إما أن تقوموا بمعالجة التسربات المحتملة في الأنابيب، والتي تكلف مبلغ مائة ألف دولار تقريبا (الخيار الأول)، أو لا تفعلوا شيئا (الخيار الثاني).

المشكلة الثانية: شركتكم راضية تماما عن نجاحها في مبيعات اسطوانات الأوكسجين لمستشفيات المنطقة. وتعتقد الادارة أن هناك فرصة للتوسع لليس في بيع المنتجات الأطباء ودور الحضانة. على أنكم ستواجهون ليس في بيع المنتجات الأطباء ودور الحضانة. على أنكم ستواجهون بمنافسة متزايدة في كل من هاتين الجهتين (الأسواق). تبلغ تكلفة المعدات الجديدة وزيادة القوى العاملة في مجال المبيعات ثلاثمائة ألف دولار. والخيارات المتوافرة هي إما صرف هذا المبلغ (الخيار الأول) أو عدم القيام بأي إجراء في هذا الاتجاه (الخيار الثاني).

المشكلة الشالشة: علاقات الشركة بالنقابة المثلة للعمال العاملين بنظام الساعة متوترة منذ عدة سنوات. ستنتهى فترة العقد الحالى، (ثلاث سنوات)، بعد أربعة شهور وسبق أن أعلنت النقابة عن مطالبها، والمتمثلة في زيادة كبيرة في الأجور والمزايا الاضافية، في المفاوضات الأولية معها. تكلف هذه الزيادات خلال فترة العقد الجديد (ثلاث سنوات) مبلغ ٢٥٠ ألف دولار، وستدوم المنتجات المجهزة عند نهاية العقد الحالي لفترة تتراوح بين سنة وثمانية أسابيع. تتمثل الخيارات المتوافرة في الوصول إلى تسوية مع النقابة بشروط تتفق مع مطالبهم (الخيار الأول) أو المخاطرة باحتمال إضراب قد يستمر إلى فترة طويلة (الخيار الثاني).

المشكلة الوابعة: تعانى شركتكم من دوران العمل في أوساط المشرفين والاداريين وصلت نسبته إلى ٢٥٪ خلال العام الماضى. وقد جاء، مؤخرا. في تقرير لأحد المستشارين أن السبب لا يرجع إلى انخفاض رواتب الاداريين عن معدل الرواتب في المنطقة فحسب، بل إن الشركة بحاجة لاجراء مراجعة شاملة في برامج التدريب والتطوير فيها. والخيارات المتوافرة أمامكم تتمثل في صرف مبلغ مائة ألف دولار في اختيار وتدريب وتطوير العاملين وزيادة رواتبهم (الخيار الأاني).

إرشادات لأداء التمرين:

- (١) كأفراد: على أعضاء المجموعة القيام بالأتى:
- اتخاذ قرارات حول المشكلات الواردة سابقا، كل على حدة. تذكر أن المطلوب اتخاذ قرار الآن وأن هذه المشكلات تحدث في وقت واحد، وأن
 هناك خيارين فقط يتوافران لحل كل مشكلة من هذه المشكلات.
 - ب _ رتب الأهداف الرئيسية الهامة بالنسبة لقراراتك النهائية، وضع إجابتك في شكل ١٧ _ ١٢.
 - (٢) كمجموعة : أعد القرارات الواردة سابقا ـ حدد البدائل التي تختارها المجموعة وتوزيع قرارات الأفراد، وترتيب الأهداف في شكل ١٧ _١٣.

الشكل ١٧ - ١٢ بيان بدخل شركة ديفس لمنتجات الفاز الصناعية بيان بالدخل لعام ١٩٨٦ الإيرادات: دولار 1.,.... المصروفات : ٠,٠٠,٠٠٠ مواد خام دولار ٠٠٠,٠٠٠ رواتب وأجور ومزايا إضافية دولار دولار استهلاك 1, دولار البحث والتطوير الدعاية والاعلان دولار دولار التدريب العلاقات العامة دولار 7... درلار فوائد على القروض ۲۰,۱۰۰,۰۰۰ دولار جملة المصروفات 1... صافي الخسارة دولار صافى الأرباح (أو الخسارة) والدخل لأربع سنوات صافي الأرباح (الخسارة) الدخل السنة (۱۰۰,۰۰۰) دولار ۲۰٬۰۰۰،۰۰۰ دولار 1387 ۲۸۰,۰۰۰ ۰۰۰,۰۰۰ دولار 1940 دولار ۲۰۰,۰۰۰ ۸,۰۰۰,۰۰۰ دولار 1418 دولار (۵۰٬۰۰۰) دولار ۷٫۸۰۰٫۰۰۰ دولار 1985

الملحق ١٧ ــ ١٨ اهداف عملية اتخاذ القرارات

أ _القرارات المتخذة حول المشكلات الأربع

جموعة	قرار الم	ق رارات	توزيع الــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الفردية	القرارات	الشكلات
الخيار ٢ خيار المجموعة)	الخيار ١ (ضع دائرة حول	الخيار الثان <i>ي</i>	الخيار الأول	الخيار الثانى فيار الذى اخترته)	الخيار الأول (ضع دائرة حول الد	
۲	1			۲	\	۱ _ تلوث الهواء
۲	\			7	1	٢ ـ تطوير خط الانتاج
۲	\			۲	1	٢ _ علاقات العمل
۲	\			٢	١	٤ ــ التطوير الاداري

ب ـرتب الأهداف الأساسية للقرارات الفردية وقرارات المجموعة (١ = الأكثر أهمية، ٦ = الأقل أهمية)

الهدف ترتيب المجموعة

- ١ _ بقاء الشركة واستمراريتها.
- ٢ ـ تحسين الوضع التنافسي للشركة،
 - ٢ ـ الاستقرار.
 - ٤ _ علاقات وتطو ير العاملين.
 - الرقابة الداخلية على التكلفة.

Notes:

- 1. Alix M. Freedman, "Dupont Trims Costs, Bureaucracy to Bolster Competitive Position", The Wall Street Journal, September 25, 1985, p. 1.
- 2. Robert H. Miles, Macro Organizational Behavior (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1980), p. 18.
- Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization (New York: Free Press, 1947), pp. 145–46.
- Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1938), p. 73.
- 5. Material for this discussion draws heavily from Eric J. Miller and A. K. Rice, **Systems of Organizations** (London: Tavistock, 1967).
- This view is well presented by Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1973), p. 27.
- 7. James D. Thompson, Organizations in Action (new York: McGraw-Hill, 1967), p. 9.
- 8. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, June 1967, pp. 3-4.
- 9. Lawrence and Lorsch, "Differentiation and Integration", p. 5.
- 10. Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organizations (San Francisco: Chandler, 1962).
- 11. Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies (New York: Free Press, 1960), p. 17.
- 12. Herbert A. Simon, "On the Concept of Organizational Goal", **Administrative Science Quarterly**, June 1964, p. 2.
- 13. See Max D. Richards, Organizational Goal Structures (St. Paul, Minn.: West, 1978).
- 14. Charles Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations". American Sociological Review, December 1961, p. 875.
- 15. Richard M. Steers, Organizational Effectiveness (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977), p. 24.
- 16. Anthony Raia, Managing by Objectives (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1974), p. 38.
- 17. Amitai Etzioni, Modern Organizations (Englewood Cliffs, N. J.: Prentic-Hall, 1964), p. 40.
- 18. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967), p. 42
- 19. D. Sills, The Volunteers: Means and Ends in a National Organization (New York: Free Press, 1957).
- 20. Steers, Organizational Effectiveness, p. 32.
- See Richard S. Blackburn, "Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal", Academy of Management Review, January 1982, pp. 59–66; and Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review", Academy of Management Review, January 1980, pp. 49–64.
- 22. Weber, The Theory of Social and Economic Organization, p. 330.
- 23. Michael Aiken, Samuel B. Bacharach, and J. Lawrence French, "Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies", Academy of Management Journal, December 1980, pp. 631–52.

- 24. "A New Target: Reducing Staff and Levels", Business Week, December 21, 1981, pp. 69-73.
- 25. J. R. P. French and B. Raven, "The Bases of Social Power", In Studies in Social Power, Dorwin Cartwright, ed. (Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, 1959), pp. 150–67.
- 26. Barnard, The Functions of the Executive, pp. 165-66.
- 27. See H. Stieglitz, "Optimizing the Span of Control", **Management Record**, September 1962, pp. 25–29; and D. Van Fleet and A. G. Bedeian, "A History of the Span of Management", **Academy of Management Review**, July 1977, pp. 356–72.
- 28. L. F. Urwick, The Elements of Administration (New York; Harper & Row, 1943), p. 46.
- 29. H. Fayof, General and Industrial Management, J. A. Conbrouhg, Rans. (Geneva: International Management Institute, 1929), p. 36.
- 30. I. Hamilton, The Soul and Body of an Army (London: Arnold and Co., 1921), p. 229.
- 31. A. V. Graicunas," Relationships in Organization", in Papers on the Science of Administration, L. Gulick and L. Urwick, eds. (New York: Columbia University, 1947), pp. 183–87.
- 32. Eric J. Walton, "The Comparison of Measures of Organization Structure", Academy of Management Review, January 1981, pp. 155-60.
- 33. See Earnest Dale, Organization (New York: American Management Associations, 1967).
- 34. Daniel A. Wren, The Evolution of Management Thought (New York: Ronald Press, 1972), p. 112.
- 35. An interesting perspective on Taylor can be found in Sudin Kakar, Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation (Cambridge, Mass.: MIT, 1970).
- 36. Frederick W. Taylor, Principles of Scientific Management (New York: Harper & Row, 1911).
- 37. Ibid., p. 7.
- 38. Frederick W. Taylor, **Shop Management** (New York: Harper & Row, 1903). Reissued as part of Frederick W. Taylor, **Scientific Management** (New York: Harper & Row, 1947), pp. 284–85.
- 39. Max Weber, Essays in Sociology, H. H. Gerth and C. W. Mills, trans. (New York: Oxford, 1946), p. 214.
- 40. See B. Reimann, "On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", Administrative Science Quarterly, 1973, pp. 462–76.
- 41. R. Levy, "Tales from the Bureaucratic Woods", Dun's Review, March 1978, pp. 94-96.
- 42. See Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1961) and The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1967).
- 43. Warren G. Bennis, Changing Organizations (New York: McGraw-Hill, 1966).

Additional References:

BIRNBAUM, P. H. and G. Y. WONG. "Organization Structure of Multinational Banks in Hong Kong from a Culture-Free Perspective". Administrative Science Quarterly, June 1985, pp. 262-77.

BLAU, P. M. "A Formal Theory of Differentiation in Organizations". American Sociological Review, 1970, pp. 62–72.

GABARRE. J. J. "Organizational Adaptation to Environmental Change". In Organizational Systems. Homewood, III.: Richard Irwin, 1973.

GEORGOPOULOS, B. S. "An open—System Theory Model for Organizational Research". In Modern Organizational Theory, edited by A. R. Negandhi, Kent, Ohio: Kent State University, 1973.

GIGLONI, G. B., and A. G. BEDEIAN. "A Conspectus of Management Control Theory: 1900–1972". Academy of Management Journal, 1974, pp. 292–305.

GOODMAN, P. S., J. M. PENNINGS, and ASSOCIATES. New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

HALL, R. H. Organizations: Structure and Process. 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.

JACKSON, J. H., and C. P. MORGAN, Organization Theory, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.

JAMES, L. R., and A. P. JONES. "Organizational Climate: A Review of Theory and Research". **Psychological Bulletin**, 1974, pp. 1046–112.

KATZ, D., and R. L. KAHN. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.

LEATT, P. and R. SCHNECK. "Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals". Academy of Management Journal, March 1984, pp. 150-65.

MCMAHON, J. T., and G. W. PERRITT. "The Control Structure of Organizations: An Empirical Examination" Academy of Management Journal, 1971, pp. 327-40.

MACMILLAN, I. C., and P. E. JONES. "Designing Organizations to Compete". Journal of Business Strategy, Spring 1984, pp. 11–26.

MAGER, R. F. Goal Analysis. Belmont, Calif.: Fearon, 1972.

MILES, R. E., and C. C. SNOW. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.

PFEFFER, J., and G. R. SALANCIK. The External Control of Organizations. New York; Harper & Row, 1978.

ROGERS, R. E. Organizational Theory. Boston: Allyn & Bacon, 1975.

SLEVIN, D. P. "The Innovation Boundary: A Specific Model and Some Empirical Results". Administrative Science Quarterly, 1971, pp. 471–87.

THOMPSON, J. D. Organizational Design and Research. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1971.

TOFFLER, A. Future Shock. New York: Random House, 1970.



الفصل الثامن عثر

الأساليب المعاصرة للتصميم الوظيفي

يتناول جون نايسبت (John Naisbitt)، في كتابه المعروف «الاتجاهات الكبرى» (Megatrends)، عشرة اتجاهات جديدة، ترسم مستقبلنا. فنشاطاته التنبئية، عند تطبيقها على المنظمات، تختلف إلى حد ما عن المداخل الأخرى من حيث إنه يستخدم المعلومات في الوقت الحاضر ليستشرف المستقبل بدلا من الادعاءات الخيالية والتنبؤات.

لقد كانت الطريقة الأساسية لنايسبت، والتي تعرف بتحليل المحتوى، قيد الاستعمال منذ خمسين عاما، وتتبني طريقة تحليل المحتوى في الأصل، وفق استخدام نايسبت، قراءة مجلدات من الصحف والمجلات بحثا عن الاتجاهات السائدة والأفكار الثابتة والمتسقة.

من بين هذه الاتجاهات، وفق مايرى نايسبت، هى «أننا نتحول من البنيات الهرمية للسلطة إلى شبكات تبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات، حيث يكتسح الحاسب الآلى البنية الهرمية (للمنظمة)». و يرى نايسبت أن شبكات الحاسب الآلى هى في الواقع نتيجة لتغييرات أخرى تتمثل في التحول إلى عصر المعلومات، وظهور الديمقراطية، ومبدأ المشاركة، والأهمية المتعاظمة للتفاعل والاستجابة وتوقع التغييرات ببنية السلطة من أعلى إلى اسفل. وستقيع هذه التغييرات ببنية السلطة من أعلى إلى اسفل. وستتمثل النتيجة النهائية لذلك في أن المديرين لن يهتموا كثيرا في أي وحدة (صندوق) من الهيكل التنظيمي ظهرت أسماؤهم عليها، ولكن بطرق الاتصالات) على الأخرين في المنظمة أ.

يوضح هذا المثال عدد العوامل التى يلزم أخذها في الاعتبار، عند تصميم بنية منظمة ما، ومن بين العوامل التى يتعين أخذها في الاعتبار، بيئة المنظمة (تم تناولها في الفصل السادس عشر)، والاستراتيجية، والتقنية، وستكون هذه الموضوعات الأساس الذي يقوم عليه هذا الفصل.

المدخل الموقفي:

قدم مدخل النظم، في الفصل السابع عشر، نموذجا شاملا لدراسة التنظيمات الرسمية يؤكد على التعقيدات التي تتصف بها المنظمات ويشكك في جدوى المنهج التقليدي البحت، أو المنهج السلوكي البحت كأسلوب لتصميم المنظمات، وعلى الرغم من أن افتراضات نموذج فيبر المثالي شاملة، إلا أنها تتصف بالبساطة الشديدة من حيث أنها أغفلت اعتبارات البيئة والتقنية والخيارات الفردية المتعلقة بالتصميم التنظيمي، ويسمى هذا الاتجاه، الذي ظهر فيما كتب عن التصميم التنظيمي والتطبيق العملي، بالمدخل الموقفي، ويبدو من المناسب مناقشة المداخل هنا، إذ أنه لم يتم اختيار أي نموذج من النماذج كحل نهائي لشكلات التصميم.

لقد ساعد استخدام نظريات وأبحاث العلماء التقليديين والسلوكيين الباحثين على عرض تعريف عام للمنظور الموقف للتصميم التنظيمي على النحو التالي:

«يسعى المدخل الموقف إلى معرفة العلاقات المتبادلة داخل النظم الفرعية في التنظيم، وفيما بينها وما بين النظمة كوحدة متكاملة و بيشاتها. و يؤكد هذا الدخل على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، و يحاول تفسير ومعرفة الكيفية التى تعمل بها المنظمات في ظروف متغيرة وأوضاع محددة. كما يسعى هذا المدخل إلى مساعدة المديرين من خلال عرض استراتيجيات للتصميم التنظيمي تتوافر لها أقصى درجة من احتمالات النجاح في مواقف معينة. وتتمركز معايير النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية» ا

وللمدخل الموقفي جاذبيته بالنسبة للمديرين الممارسين لعدة أسباب :

أولا، يقدم المؤيدون لأسلوب «الطريقة الوحيدة المثل» للمديرين باعتبارها حلولا للمشكلات الخاصة بالتصميم التنظيمي، وبعد تطبيق الأسلوب «الأمثل»، يكتشف المديرون، غالبا، أن ما طرأ من تحسن في تحقيق الأهداف محدود جدا، كما أن مجموعة الظروف التي تواجه المدير في وقت من الأوقات قد لا تتوافق بصورة كاملة مع ذلك الأسلوب المعين، فالمدخل الموقفي لا ينادي بتصميم معين بل يحث على البحث في العوامل العديدة ذات العلاقة المباشرة، واختيار تصميم مناسب للمنظمة في ذلك الوقت وفي الظروف (البيئية) المحيطة بها.

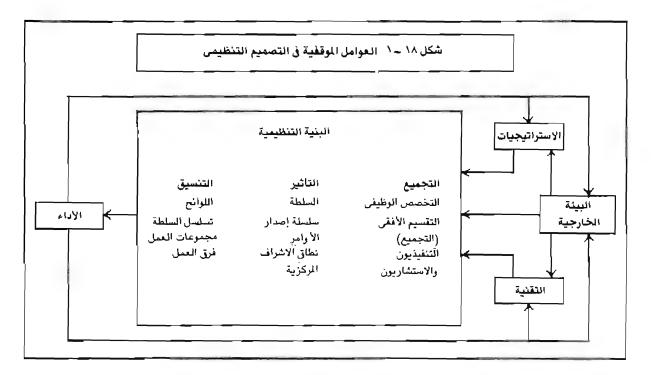
شانيا ؛ يشتمل المدخل الموقف، بالرغم من أنه يقوم على أساس تجريبي، على خيارات شخصية تتعلق بالموقف الذي تواجهه المنظمة. كما أنه يشجع على استخدام نموذج ونظم مختلفة تشمل الادارة العلمية والنظام البيروقراطي ونظام «٤» إذا ما كانت ملائمة للموقف. فهذا الاستعداد لاستخدام الأسلوب الذي يتناسب مع الموقف بصورة أفضل، يدعم روح التجديد والواقعية إذا ما أخذنا في الاعتبار الطبيعة الدينامية للمنظمات و بيئاتها.

اخيرا: يشير المدخل الموقفى بوضوح إلى احتمال حاجة الادارات المختلفة للمنظمة الواحدة إلى صيغ تنظيمية مختلفة لتحقيق الهدافها. و بناء على ذلك، يمكن أن يكون لنفس المنظمة تصميمات متعددة على عكس التنظيم البيروقراطي، أو نظام «٤» القائم على أساس تنظيم واحد متكامل. فالتصميمات الدقيقة التي تستخدم من قبل إدارات المنظمة تستند على مجموعة المتغيرات الموقفية التي تؤثر في سير تقدم وتحقيق أهداف تلك الادارات.

إن طبيعة وعدد العوامل التي يتوقف عليها تصميم أو بنية المنظمة مسألة تحت البحث، ولو سمح لنا الحيز هنا لتوسعنا أكثر في هذه العوامل. ونظرا لعدم توافر ذلك، فاننا اخترنا العوامل البيئية والتقنية والاستراتيجية باعتبارها عوامل ذات أهمية قصوى في تصميم المنظمات. و يوضح شكل (۱۸ –۱) هذه العوامل.

البيئة الخارجية للمنظمات:

تخاولنا في الفصل السادس عشر أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة بالنظر في العوامل والأ بعاد والا تجاهات البيئية. وسنقدم، في العرض الذي يلى، تلخيصاً لبعض الدراسات البحثية التي تناولت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي.



دراسات بيرنز وستوكر حول البيثة (Burns and Stalker) :

قيام توم بيرنز وجي. ام. ستوكر بدراسة حوالي عشرين منظمة صناعية في الملكة المتحدة لتحديد كيفية ارتباط انماط النشاطات الادارية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة بالبيئات الخارجيه؟. وقد قاما بجمع بياناتهما من خلال إجراء مقابلات ميدانية بغرض تحليل الاجابات التي حملا عليها عن طريق تلك المقابلات للوصول إلى نتائج حول كيفية تفاعل البيئة والمنظمة.

اكتشف بيرنز و ستوكر، في المرحلة الأولى من بحثهما، أن العمليات الادارية تختلف في البيئات والصناعات المختلفة. وتوصلا إلى أنه من الممكن النظر إلى كل مؤسسة شملتها عينة الدراسة كشبكة لمعالجة المعلومات. ومن الممكن أن تتراوح المعلومات التي تم الحصول عليها ما بين وجود قطعة صغيرة من المواد على جانب منضدة إحدى المشغلين إلى تعليق من أحد المديرين التنفيذيين فحواه أنه يتعين علينا التفكير بصورة جادة في التلفزيون الملون أ.

قام بيرنز وستوكر بدارسة إمكانية التنبؤ بالاحتياجات البيئية التى تواجه المنظمات. فقاما بوضع تقديرات للبيئات على أساس مقياس متدرج بخمس مراحل، يبدأ ب«مستقرة» و ينتهى إلى «أقل قابلية للتنبؤ بها»، ثم تجرى مناقشة كل بيئة من البيئات الخمس فيما يتعلق بالعمليات الادارية المختلفة.

كما قاما بدراسة مصنع للريون (Rayon)، وشركة هندسية، ومصنع للمعدات الالكترونية كمثال. وقد كانت شركة الريون تعمل في بيئة على درجة عالمية من الاستقرار وامكانية التنبؤ بها. وقد نسب هذا الاستقرار للمنظمة، والتى كانت تدار على أساس أدوار محددة وواضحة ومهام متخصصة، ومعلومات محدودة تتدفق من أعلى إلى أسفل، وتتركز سلطة اتخاذ القرار فيها في المستويات الادارية العليا مع وجود تسلسل واضح لسلطة إصدار الأوامر.

كانت الشركة الهندسية تعمل في بيئة تجارية متقلبة باستمرار. يتطلب هذا التقلب إجراء تغييرات في التنظيم الداخلي للشركة بحيث يكون تركيبها أكثر مرونة أو انسيابا! إذ أن المهام ليست محددة وواضحة كما هو الحال في شركة الريون، كما أن خطوط السلطة والمسئولية لم يتم تحديدها أو التعبير عنها بوضوح.

أما المنظمة التى تعمل في بيئة يصعب التنبؤ بها فهى شركة حديثة تعمل في مجال تطوير الأجهزة الالكترونية، لم يتم تحديد المهام فيها بصورة واضحة. بل يتم تخصيص المهام فيها على أساس فردى بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين. وقد جاء هذا النوع المتفاعل والديناميكي من القرارات الخاصة بالمهام نتيجة للأوضاع المتغيرة في المنظمة، وتعتبر الأبعاد الهيكلية لهذه الشركة متوائمة مع البيئة التي لا يمكن التنبؤ بها.

قادت استجابات المقابلات وتفسيراتها بيرنز وستوكر إلى أن يتصور وا أن التصميم التنظيمي والعمليات الادارية ترتبط أساساً بحالة عدم التأكد في البيئة. وقد اعتبرت البيئة أنها تقالف من عوامل خارجية ؛

«تبعيتبر هذه العوامل الخارجية كلها، من وجهة نظرنا، معدلات مختلفة لتغيير تقنى أو تحول في السوق. ونعني بالتغيير ظهور الجديد، أي الاكتشافات العلمية أو الاختراعات التقنية والطلب على منتجات لم تكن متوافرة أو مطلو بة من قبل» .

نتج عن التطور أو التصور المكتسب من هذا التحليل تحديد نظامين للإدارة هما النظام الميكانيكي والنظام العضوى. و يعتبر هذان النظامان متغيرين معتمدين على معدل التغيير في البيئة. و يشير بيرنز و ستوكر إلى أن التغيير في البيئة يرتبط بالأسس التقنية للانتاج وموقف السوق.

يعرض شكل (٢-١٨) خصائص التنظيمين الميكانيكي والعضوى. ومن الضروري هنا، التركيز على عدد من النقاط الهامة: اولا، يبنى المهيكل في التنظيم العضوى على أساس الخبرة في معالجة المشكلات الحالية. ويتميز هذا النوع من أنواع التنظيم بأنه أقل تمسكا بالتسلسل الهرمي للسلطة، ويستخدم الهيكل تفاديا للارتباك والفوضي فقط.

شائيا: يتم تنمية الولاء لدى الفرد في التنظيم حول وحدة العمل التي ينتمى إليها؛ إذ أن الجماعة تلعب دورا خاصا في إشباع حاجات العاملين في التنظيم العضوي.

اخيرا، يرتبط التنظيم العضوى بالظروف البيئية غير المستقرة. فهذا النوع من التنظيم أكثر قدرة على المواءمة والتكيف مع التغييرات التى تطرأ في مجالات التقنية وأحوال السوق، فيما يعوق التمسك الشديد بالهيكل الرسمى تكيف التنظيم الميكانيكى مع التغيير. و بناء على ذلك يكون من المناسب تطبيق التنظيم الميكانيكى في بيئة أكثر استقرارا.

شكل ١٨ ـ ٢ بعض خصائص التنظيمين الميكانيكي والعضوي

التنظيم العضوى	التنظيم الميكانيكى	الخاصية
مستوى مذخفض من التخصص حيثماً وجدت المهارة والكفاء في أداء العمل	مستوى عال من التخصص في يد مجموعة مختارة في قمة التنظيم	التخصص مركز السلطة
عن طريق التفاعل. تـقـديـم الـنـصـح والمشورة والمعلومات للـمشروع ومجموعة العمل. يبنى على أساس الكفاءة الفردية محدودة	يقوم الرئيس الأعلى بمعالجة الصراع. الترجيهات والأوامر للتنظيم يبنى على أساس الموقع في التنظيم كثيرة مستقرة وبسيطة	معالجة الصراع أسس الاتصال الولاء الاحترام والمكانة اللوائح والانظمة البيئة

البيثة : لورنس ولورش (Lawrence and Lorche) :

حينما تكون بيئة المنظمة معقدة ومتنوعة فقد تكون هناك حاجة إلى وحدات فرعية ومتخصصة للتعامل مع أجزاء من البيئة، إذ لابد أن تلائم المنظمات بين نظمها الفرعية والبيئية. وقد قام بول لورنس (Paul Lawrence) وجى لورش (Jay Lorche) بدراسات ميدانية لتحديد أي أنواع التصميم التنظيمي تستطيع التلاؤم مع الظروف الاقتصادية وظروف السوق المختلفة بصورة أفضلاً.

قام لورنس ولورش بدراسة ست شركات تعمل في مجال صناعة البلاستيك بغرض فحص وتطوير خطواتهما التحليلية وافتراضاتهما النظرية. كما قاما، بعد هذه المرحلة من الدراسة، بدراسة إحدى المنظمات التي تتميز بدرجة عالية من الفعالية وأخرى أقل فعالية في مجال صناعات البلاستيك والأغنية والأوعية. وقد اختيرت هذه الصناعات الثلاث على افتراض أنها تعمل في بيئات فيها درجة الغموض (عدم التأكد). ولتقدير درجة الوضوح (التأكد) في البيئة، قام لورنس ولورش بسؤال المديرين التنفيذيين في هذه المنظمات حول مدى وضوح معلومات السوق، وسرعة التغير التقني في الصناعة، والفترة الزمنية المطلوبة لتحديد مدى نجاح أحد المنتجات في السوق.

اتجه لورنس ولورش، في بحثهما، إلى تحليل العلاقة بين غموض البيئة الذى تواجهه المنظمة والتنظيم الداخلي لتلك المنظمة، وركزا على ثلاثة نظم فرعية رئيسية هي : التسويق، والنظام الاقتصادى الفني، والمعرفي (العلمي). وافترضا أن التنظيم الهيكلي لكل نظام فرعى أو إدارة يختلف حسب إمكانية التنبؤ بالبيئة الخاصة بكل منهما كما أشارا إلى أنه كلما كانت درجة التأكد في البيئة كبيرة، كان الهيكل اكثر شكلية أو إقل مرونة.

لقد اهتم هذان الباحثان أيضا بالتمييز والتكامل داخل النظام، وافترضا أن فصل أو تجميع المهام الوظيفية في إدارات يؤثر على سلوك العاملين في الوحدة، وسيصبح العاملون في الوحدة متخصصين في أداء مهامهم و يستحدثون أساليب معينة لأداء العمل، فالتمييز هو الحالة التي يتم فيها فصل النظم الفرعية للمنظمة عن بعضها يضم كل منها أفراداً يكونون اتجاهات محددة ونمطا سلوكيا محددا و يتجهون إلى أن يصبحوا خبراء متخصصين.

شم نهب لورنس ولورش ببحثهما إلى أبعد من ذلك حيث لغنا النظر إلى الفروقات المحتملة بين الأفراد العاملين في الوحدات التي تم تمييزها عن بعض، فقاما بدراسة مدى اختلاف الديرين العاملين في النظم والوحدات الفرعية المختلفة من حيث توجهاتهم نحو الهدف ودراسة التوجه الزمني (قصير المدى في مقابل طويل المدى) للعاملين في الوحدات الفرعية المختلفة، إلى جانب دراسة أوجه الاختلاف في الطرق التي يتعامل بها المديرون مع زملائهم. من النتائج المحتملة للتمييز بين الوحدات مشكلة جمع هؤلاء الأفراد سو يا لتحقيق الأهداف التنظيمية. فنظرا لاختلاف الاتجاهات والاهتمامات والأهداف التنظيمية وتؤكد هذه الصراعات المتأصلة والاهتمامات والأهداف التي ينميها أعضاء كل وحدة، فمن الصعوبة بمكان الوصول إلى اتفاق فيما بينهم و وتؤكد هذه الصراعات المتأصلة في التنظيم على أهمية التكامل ما بين هذه النظم الغرعية و يعرف لورنس ولورش التكامل بأنه : مستوى التعاون القائم بين الادارات واللازم لتحقيق وحدة وتضافر الجهود .

كشفت الاستبيانات والمقابلات التى قام بها الباحثان عن أن النظم الفرعية داخل كل منظمة تتجه إلى إنشاء بنيات ترتبط بدرجة السأكد في بيئاتها، فالنظم الفرعية للانتاج حمثلا عالبا ما تواجه بيئات مستقرة، أو مؤكدة نسبيا. ولذلك تجد تصميماتها أكثر شكلية من بين النظم الفرعية التى تمت دراستها، ومن جهة أخرى، نجد أن النظم الفرعية للبحث، والتى تعمل في بيئة يصعب التنبؤ بها حقولة عمودا، فيما يكون للمبيعات، والتى تعمل في بيئات يمكن التنبؤ بها إلى درجة معقولة حنظيم معتدل من حيث الشكلية والمرونة مقارنة بادارات الانتاج والبحث. يوضح جدول (١٨ –٢) كيفية التوافق بين أبعاد التمييز التى اقترحها لورنس ولورش في شركة للبلاستيك على درجة عالمية من الأداء، فيما يوضح جدول (١٨ –٤) أبعاد التكامل لهذه الشركة وشركتى الأغذية والأ وعية اللتين تعملان بمستوى عال من الانجاز. تشير النتائج التى توصل إليها لورنس ولورش إلى أن الشركات الناجحة في الأعمال الصناعية المختلفة، تحقق مستويات عالمين هما عالمين هما التنافع التكامل و يبدو أن تحديد الفترة الزمنية ومقدار الجهد المطلوب من قبل الادارة لتحقيق التكامل التام يتوقف على عاملين هما التنوع والاعتماد المتبادل، فكلما كانت مهام الوحدات الرئيسية في المؤسسة متنوعة، أصبحت تلك الوحدات أكثر تمييزا في التنظيم الفعال، على أن التمييز يؤدى إلى نشوء الصراع وذلك لأنه يحدث و يشجع الأراء المختلفة، و بناء على ذلك، كلما كانت هناك درجة عالية من التمييز، زيادة على ذلك، كلما كانت العلاقة وزد حدوث الصراع، وزاد مقدار الجهد والوقت اللازم لمعالجة هذه الصراعات لفائدة المنشأة، زيادة على ذلك، كلما كانت العلاقة المتبادلة بين مهام النظم الفرعية قوية، استلزم الأمر مزيدا من معالجة المعلومات تحقيقا للتكامل الفعال.

	شک	شكل ١٨ ـ٣ أبعاد التمييز: شركة لصناعة البلاستيك بمستوى عال من الأداء					
			مهام الانتاج	مهام المبيعات	 مهام البحث		
	`	المتغيرات	التكاليف النوعية	المبيعات الحجم	نوعية وحجم الأفكار		
		الرئيسية	الكمية	احتياجات الزبائن	الجديدة		
لأسعاد التي	Ì	درجة عدم التأكد	منخفضة	متوسطة	عالية		
تضيف تنوع	}	المصاحبة					
نهام النظام		للمعلومات					
لفرعى	-	المدى الزمنى	قصير الدي	متوسطالمدي	طو يلة الدي		
	J	للتغذية المرتدة					
لتلاؤم ▲		نمطتوجه	يركز على التكاليف	يركز على خدمة	يركز على اكتشاف		
)		يرفر على النشائيات والكميات	يرمر عبي حديد العملاء	المعارف الجديدة		
		الهدف	والصوت	7,000	المدرك المجيدة		
 بعاد التكامل	}	المدى	قصير الدى	متوسطالمدى	طو يل الدى		
		الزمنى					
	}	طريقة تنظيم	عن طريق المهام	العلاقات الاجتماعية	عن طريق المهام		
	J	العلاقة بين الأفراد					

ماخود من:

Paul R. Lawrence and J. W. Lorche: Organization and Environment (Homewood, ILL: Irwin, 1969).

	شكل ۱۸ ـ ٤ ابعاد التكامل لمنظمات تعمل في ثلاثة مجالات صناعة بمستوى عال من الإداء					
	منظمات لصناعة الأوعية	منظمات لصناعة الإغنية		منظمات لصناعة البلاستيك		
	~ التنوع	محدود	مترسط	درجة عالية من التنوع		
	مدى العلاقات المنبادلة	منخفض	متوسط	كبير		
اد التي	العلاقات المتبادلة	الميعات االانتاج	المبيعات كالبحث	المبيعات _البحث		
النظم >	الرئيسية	-	البحث رالانتاج	البحث ــ الانتاج		
ية _	المهام الغرعية	المبيعات	المبيعات ــالبحث	مهام وحدات التكامل		
ىية	الرئيسية لتحقيق					
ļ	لي البدف.					
ۇم ↑	 الرحدة التي يتحقق فيها درجة 	في المبيعات	في المبيعات والبحث،	خاصة بين وحدة		
) j	عالية من التكامل	والانتاج بوجه خاص	والبحث والانتاج بوجه خاص	التكامل والوحدات الاخرى		
	الرقت رمقدار الجهد	محدود	متوسط	كبير		
	(للادارة) الخصص لتحقيق					
'	التكامل		·			
مل >	كيفية انسياب التأثير	ينساب هرميا،	يدكن تمييزه بوضوح	يمكن تمييزه بوضوح		
		القدر الأكبر للمسيعات	القدر الأكبر م <i>ن</i>	القدر الأكبر من		
ية			المتأثيرات لادارات	التائير لادارة		
			المبيعات والبحث	التكامل		
	كيفية معالجة الصراع	بالمواجهة	بالمواجهة	بالمواجهة		
)	ل نوع البنية التنظيمية	میکانیکی	میکانیکی (مع	عضوى		
			استخدام فرق			
			رجماعات العمل)			

ومن اللافت للانتباه أن لورنس ولورش قد اكتشفا نمطا من السلوك مشتركا بين كل المنظمات الفعالة و يرتبط بالتكامل ولا يبدو أنه يتوقف على مهام المنشأة. فالصراعات القائمة بين النظم الفرعية للمنشأة تعالج أساسا بمواجهة المشكلات القائمة والبحث عن الحل الأمثل بدلا من تهدئة المشكلات أو فرض حل معين على وحدة أخرى أو المساومة للوصول إلى حل لها. و يوضح جدول (١٨ ـ٤) العلاقات التكاملية الصحيحة للمنظمات الناجحة والعاملة في تلك الجالات الصناعية المحددة.

إيجازا للأعمال الرئيسية للورنس ولورش، يمكن القول بأنه حينما لا يتوافق تصميم المنظمة مع مهمتها و بيئاتها ومواردها، فان فعالية تلك المنظمة ستتعرض للخطر. أما في حالة عدم تغير البيئات وموارد ومهمة المنظمة بالمرة، فسيجد المديرون التصميم الأمثل لتلك المنظمة وإدارته لتحقيق مستويات عالية من الفعالية. ولكن في الواقع الادارى، غالبا ما يتعرض كل عامل من تلك العوامل للتغيير. ولعله من المالوف أن تعمل منظمة ما لسنوات في ظروف بيئية مستقرة وهادئة ومؤكدة دون أن تدرك متى تبدأ هذه الظروف في التغير بصورة جوهرية واساسية. و بما أن التغيرات التنظيمية معقدة وتتطلب جهدا للتكيف معها، فغالبا ما يتمسك المديرون بصيغة التنظيم التي اثبتت نجاحها لمفترة من الزمن إلى أن تفرض المنظمة تغييرا في تنظيمها، أو تنتهى من الوجود. و يرى لورنس ولورش أنه حينما ينعدم الثلاؤم بين مهام المنظمة ودرجة التمييز في هذه المهام، تعجز المنظمة عن الحصول على المعلومات ذات العلاقة، وتصبح أقل فاعلية بمرور الزمن ما لم تجر تعديلات في نظامها.

من المكن أن تنشأ عن التغييرات والتحولات في رسالة المنشأة و بيئاتها ومواردها مشكلات تتعلق بالتكامل في النشاطات. وما لم يتم تحقيق درجة معقولة من التكامل، فستفقد المنظمة الملومات اللازمة أو تشهد صراعا غير عادي أو تتخذ قرارات غير مناسبة.

اتخذ لورنس ولورش موقفا يتجلى في عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتصميم المنظمات، وأوضحا أنه من المكن أن يكون هناك عدد من المتصميمات في المنشأة الواحدة، ومن المؤكد أن أبحاثهما تمثل عملا رائدا في مجال التصميم الموقفي للمنظمات، ومع ذلك، فهناك من ينتقدونها والذين يرون أن قياس درجة عدم التأكد في البيئة، غير دقيق في أحسن الأحوال؟. هذا الانتقاد جوهري وخطير لأن دقة قياس غموض البيئة عامل حاسم في تحديد الدرجة الملائمة من التمييز والتكامل بالنسبة لأي منظمة، وحتى يتم تطوير أدوات قياس دقيقة لتقويم الأبعاد التي تناولتها أبحاث لورنس ولورش، يتعين على المديرين المارسين التعامل بحذر مع ما ذهب إليه الباحثان^.

النشاط الحدودي:

لكل النظم حدود تفصلها عن بيئاتها. وتساعد دراسة هذه الحدود في التفريق بين النظم المفتوحة، والمقفلة، فللنظام المقفل حدود جامدة لا يمكن تجاوزها فيما يرتبط النظام المفتوح بعناصر بيئية.

ومن السهل تصور الحدود بالنسبة للأجسام المادية أكثر مما يسهل تصورها بالنسبة لأجهزة تنظيمية (تنظيمات)؛ إذ أن حدود المنظمة لا تعنى مجرد حافة مبناها. الحدود بالنسبة للأجسام المصطلحات الفنية للسلوك التنظيمى ... هى الخطوط الفاصلة لتحديد نشاط النظام، وقبول الأفراد في النظام ودخول الموارد والخبرة الفنية والمعلومات المرتدة للنظام، ويمكن النظر إلى الحدود كحاجز بين العاملين والآخرين خارج النظام. وتعمل الحدود في الواقع كجهاز ترشيح (تنقية) للمعلومات والمعدات التقنية والطاقة المتدفقة في التنظيم. فالمنظمات تعتمد بشكل كبير على وسائل الترشيح الحدودية لأنها لا تستطيع التعامل مع كل عنصر يؤثر في التنظيم، وبدون شكل من أشكال التنقية والترشيح كبير على وسائل التحديد في المنظيم، فاذا ما سمح مدير أحد المستشفيات مثلا، أن يمل عليه شعور يصعب التحكم في القوى البيئية وتحدث حالة من الفوضي في التنظيم، فاذا ما سمح مدير أحد المستشفيات مثلا، أن يمل عليه شعور الجمهور تجاه مجموعة من الأطباء قرارات تتعلق بهؤلاء الأطباء، فمن المؤكد أن تقوم الاتحادات المهنية التي ينتمي إليها هؤلاء الأطباء بحمايتهم، وبناء عليه يتعين على مدير المستشفى أن يستمع للشكاوي التي ترد من خارج التنظيم ولكن عليه في نفس الوقت الا يتصرف وفق المعلومات التي تلقاها من ذلك الجزء من البيئة فقط

بالرغم من أن للقوى الموجودة في البيئة تأثيرا على تركيبة وعمليات المنظمات إلا أنه من الضرورى قيام هذه المنظمات بنشاطات حدودية معينة. فكلما أصبحت البيئة أكثر تقلبا، زادت الحاجة إلى من يقوم بالنشاطات الحدودية. وقد وصف شارلس بعرو (Charles Perrow) هذا النوع من النشاط على النحو القال:

«تتمثل إحدى الطرق للنظر ف وظائف العاملين في بحث نقاط التماس مع البيئة فمدير شئون الأفراد يقوم بالاختيار والتعيين والفصل من الخدمة وتقييم سوق العمالة، كما يتعامل المحاسب مع الأموال الواردة والخارجة فيما تقوم وحدات البحث والتطوير بمسح التطورات التقنية وتتنبأ وحدة التسويق بالطلب والتغيير في المنتج» .

تتميز الوظائف الحدودية في المنظمات بالأهمية والعرضة للضغوط والتأثر بعوامل بيئية داخلية وخارجية على حد سواء. وتمثل التغييرات في قوانين الصحة والسلامة، واتجاهات العاملين نحو التنظيمات النقابية، و برامج الدعاية المنافسة، والتجارب التعليمية لخريجي الجامعات بعضا من العوامل التي يتعين على العاملين في هذه الوظائف أخذها في الاعتبار للوصول إلى قرارات محددة. وما لم يتوافر عاملون أذكياء في الوظائف الحدودية في المنظمات فستكون قاصرة في معرفة مدى فعالية تفاعلها مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية: ١٠

ه شاك ببعض الأدوار التحدودية التني يقوم بنها التغاملون في مجال المبيعات والوكلاء التجاريون وإخصائيو التوظيف وممثلو الهيئة التشريعية والمفاوضون في عقود العمل والعاملون في مجال العلاقات العامة.

وهناك بعض الخصائص الفريدة المحتملة التى ترتبط بالوظائف الحدودية (الوظائف التى تعمل كالجسر بين المنظمة و بيئاتها): ا أولا _شاغل مثل هذه الوظائف لصيق بالقوى البيئية الخارجية أكثر من غيره و بعيد نفسيا عن المنظمة. ثانيا _يمثل شاغل مثل هذه الوظائف المنظمة لدى جمهور البيئة الخارجية. واخيرا، يعمل هذا الشخص كوسيط للتأثير على البيئة الخارجية إذ أنه يحاول التأثير على سلوك الأخرين والمنظمات الأخرى.

و بالطبع فان العاملين في الوظائف الحدودية في المنظمات الأخرى يحاولون التأثير على نظرائهم في تلك المنظمة، وقد تم تسليط الضوء على هذا المنوع من التأثير في شكل (۱۸هـه) حيث يحاول العاملون في الوظائف الحدودية التأثير على بعضهم في (النقطة رقم ٤) بنفس الصورة التى يتعرضون فيها للتأثير من قبل الأخرين داخل مجموعتهم أو المنظمة التى يعملون فيها (الشخص الم يؤثر على الشخص 1 و بالعكس). وهنا يجدر ملاحظة إمكانية حدوث النشاط الحدودي داخل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية) أو مع أفراد في منظمات اخرى (البيئة الخارجية) 1 .

لناخذ النشاطات التى تدخل ضمن برنامج مكوك الفضاء التابع لوكالة الفضاء الأمريكية مثالا. فبالرغم من أن موظفى الوكالة مسنولون عن العمليات الفعلية للمكوك، إلا أنهم يتلقون مساعدة من عاملين في شركات أخرى شاركت في أعمال التصميم والتطوير وتصنيع مكونات البرنامج (مثل الوقود والمحركات ومعدات الرصد والمتابعة الأرضية والأجهزة الكهر بائية داخل المكوك). ولا يتعين على هؤلاء الأفراد، الذين يسمون بمديرى أو منفذى المشروع، أن يعملوا كخبراء ممثلين لشركاتهم لدى وكالة الفضاء محسب، بل عليهم إرسال وتوفير معلومات للوكالة حسب الطلب، ولسوء الحظفان كارثة المكوك شالنجر قد كشفت عن عيب أساسى في دور العاملين في الوظائف الحدودية حيث كان دورهم تقديم المشورة فقط وليس اتخاذ القرار النهاش.

وهناك عيوب أخرى ترتبط بالعمل في الوظائف الحدودية، منها عدم تحديد السئولية والسلطة المرتبطة بالوظيفة، مما يؤدى إلى غموض وصراع محتملين أفي الأدوار. وكثيرا ما يكون شاغلو هذه الوظائف في موقف تعارض، كأن تكون ظلبات العملاء متعارضة مع أهداف ومرامى شركتهم، مما يجعلهم في حالة تنازع ما بين الزبائن والشركة. ومن جهة أخرى، يكون شاغلو هذه الوظائف معروفين و بارزين بالنسبة لمنظماتهم وعملائهم والمنظمات الأخرى، كما أن إنجازاتهم في هذه الوظائف تكون ظاهرة مما قد يؤدى إلى تقدم وظيفى سريع داخل منظماتهم أو منظمات أخرى.

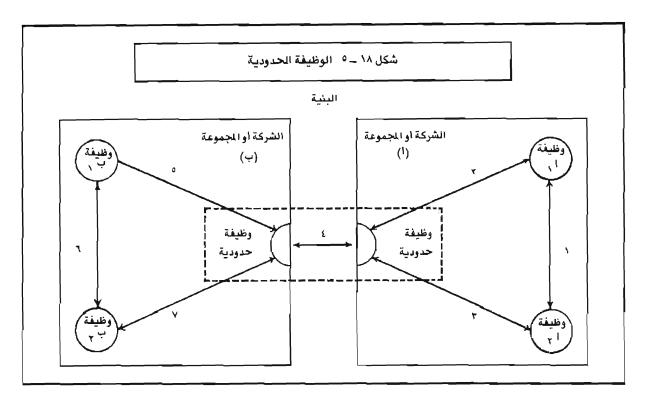
تتجه المنظمات إلى استخدام أفراد في الوظائف الحدودية بصورة مستمرة كلما زادت درجة الغموض في البيئة. و يعمل الأفراد الذين يقوم ون بهذا الدور كالحاجز الواقى ضد الغموض في البيئة، مما يساعد على حل بعض المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات ٢٠. وكما هو الحال بالنسبة لكشاف القافلة العسكرية، فمن المكن أن تكون الوظيفة الحدودية شاقة ومعقدة وخطرة (من حيث المستقبل الوظيفي).

الاستراتيجية والبنية :

لماذا تكون لبعض المنظمات التى تتجه نحو التوسع فى النشاط وتعمل فى مجالات مناعية متعددة مثل شركة تكساس للمعدات الالكترونية وجنرال اليكتريك بنيات أو هياكل تنظيمية داخلية تختلف بشكل كبير عن منظمات مستقرة تصنع منتجا واحدا أو تعمل فى مجال صناعى واحد مثل شركة الكوا (ALcoa). لقد تمت دراسة هذه المسألة من قبل كتاب الادارة لعدة سنوات. لم تكن هناك إجابة محددة لهذا السؤال حتى بداية الستينيات حينما ظهرت فى كتاب الفريد شاندلر «الاستراتيجية والبنية التنظيمية» أما كان شاندلر قد قام بدراسة أكثر من سبعين شركة أمريكية كبرى، مثل دو بونت وجنرال موترز وسيرز (Scars) واستاندر أو يل، للوصول إلى أسس للعلاقة بين استراتيجية النظمة و بنيتها التنظيمية. افترض شاندلر أولا أن بنية المنظمة تتبع استراتيجية التوسع فيها، وتوصل ثانيا إلى أن النظمات لا تقوم بتغيير بنيتها، أو تركيبها إلا إذا أجبرت على ذلك بوصولها لمرحلة من عدم الفعالية أن

البنية كاستجابة للاستراتيجية:

عند إدارة وتوجيه أموال المنظمات، يهتم المديرون بوجه عام، بوضع المهمات (أو رسالة المنظمة)، والأهداف أولا ثم بوضع وتنفيذ خطط لتحقيق تلك الأهداف، و يتمثل العامل الرئيسي لهذه العملية في مفهوم الاستراتيجية التي سنعرفها هنا بأنها إطار شامل ومتكامل يرشد إلى الاختيارات أو القرارات التي تحدد طبيعة واتجاه نشاطات المنظمة ثم تتم ترجمة تلك الاستراتيجيات إلى خطط تفصيلية توضح كيفية تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات. وعادة ما يتضمن أحد الأجزاء الرئيسية لأغلب الخطط التنظيمية عرضا لمتطلبات البنية الهيكلية للمنظمة.



من أبرز إسهامات شاندلر عبارته التي تقول: إن بنية أي منظمة تكون تبعا لا ستراتيجيتها.

نتج التوسع الاستراتيجى عن وعى بالفرص والحاجة ـ التى نشأت بسبب التغيرات فى السكان والدخل والتقنية ـ إلى استغلال الموارد المتوافرة أو المتضخمة بطريقة أوفر ربحا. فالاستراتيجية الجديدة تتطلب بنية معدلة على الأقل، إذا ما أريد للمؤسسة الموسعة أن تدار وتعمل بكفاءة. وما لم نتبع البنية أو التركيبة الاستراتيجية فسينتج عن ذلك عدم الكفاءة فى الأداء. ويبدو أن ذلك هو الدرس الذي يجب تعلمه من تجربة الشركات التي تع دراستها ١٠٠٠

وبعبارة أخرى كلما قامت المنظمة بتغيير استراتيجيتها للتوسع بغرض استخدام مواردها بصفة أكثر فعالية في بيئة متقلبة، ظهرت مشكلات جديدة تتعلق ببيئتها الداخلية. ومن الممكن حل هذه المشكلات، مثل التقسيم غير الفعال للوحدات، وعدم وجود قدر مناسب من السلطة على المشروعات، أو غياب التنسيق، من خلال تغيير بنية المنظمة فقط فاذا لم يتم إعادة تنظيم المنشأة فستكون الاستراتيجية أقل فعائية. توصل شاندلر إلى تحديد أربع استراتيجيات للتوسع اتبعتها المؤسسات التي قام بدراستها.

ففي المرحلة الأول التوسع من حيث الحجم، بدأت كثير من المنظمات كمكاتب أو مصانع مفردة، وكان النشاط الذي يمارس في أغلب الحالات، واحداً مثل التصنيع أو البيعات أو البيع بالجملة أو التخزين.

المرحلة الشانية، التوسع الجفراف، هي مرحلة التوسع التي أوجدت مكاتب ميدانية أو مصانع متعددة في نفس مجال العمل أو النشاط الصناعي ولكن في مواقع مختلفة، وغالبا ما تنشأ بعد ذلك مباشرة مشكلات بتعلق بالتنسيق وتوحيد المعايير والتخصص، وللتغلب على هذه المشكلات، يتم اختيار تركيبة جديدة تقوم على الادارات الوظيفية، وهي نفس المشكلات التي واجهتها شركات السكة الحديدية في مراحل تطورها الأولى، وشركات الاستثمار والتجارة عند التوسع في النشاط المصرفي في الفروع والبيع بالتجزئة عند التوسع جغرافيا لمتاجر الأقسام مؤخرا.

تضمنت المرحلة الثالثة، مرحلة التكامل الراسى، بقاء المنظمة في نفس مجال النشاط ولكن مع التوسع في أوجه النشاط، فمحلات البيع بالتجزئة كانت متخصصة في بيع الملابس في الأصل، ولكن نشاطها توسع ليشمل الأواني المنزلية والأثاث ولوازم الحدائق والساحات وغيرها. وقد شملت المشكلات البنائية الجديدة التي ظهرت الاعتماد المتبادل وتنسيق تدفق المنتج وغيرهما، وقد كان التنظيم الناتج عن ذلك ما يعرف الآن بالتنظيم الوظيفي (انظر الفصل السابع عشر).

السلوك في المنظمات السلوك التجاري والبنية التنظيمية

شهدت الثمانينيات من هذا القرن عودة أصحاب الأعمال إلى إدارة أعمالهم بأنفسهم أى ظهور شركات يديرها أصحابها تحقق نجاحات كبيرة بتقديم منتجات وخدمات مبتكرة. و يمثل نجاح مثل هذه الأعمال تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الكبرى والراسخة في مجال نشاطها والتي مرت بظروف قاسية تطلبت تفاعلها السريع مع التغير المستمر في التقنيات والأسواق. وقد بدأت العديد من هذه الشركات الكبرى دوفور ما أوردته مجلة تايم (٢١١هـ) - تتخذ نمطا خاصا بها وهو روح المبادرة، روح التاجر المروج المقدام.

الأن بدأت بعض الشركات الكبرى تتحرك في هذا الاتجاه بمحاولة بث روح ونكهة وحوافز المبادرة مباشرة في ردهاتها ومصانعها ومختبراتها، إنهم يوفرون الموارد للعاملين، وحرية تطبيق أفكارهم الخاصة، والحد من الروتين، والاجتماعات المتصلة، وإزالة العقبات التي يمكن أن تعوق الانتكار، ومن ضمن الشركات التي تحاول ذلك:

• شركة منيسوتا للتعدين والتصنيع: كان أرثر فراى (Artheir Fry)، المهندس الكيماوي بشركة (Ar) الذي يبلغ من العمر ثلاثة وخمسين عاما، بتضايق من انفراط الأوراق التي تحتوي على تراتيله عندما يقف لانشادها في الكنيسة بصورة مثكررة. وكان فراي يعرف أن سيلفر سبينسر (Sher Spencer)، أحد الباحثين بشركة (3M)، قد اكتشف مصادفة مادة لاصقة ذات درجة منخفضة من اللزوجة، وهذه النتيجة عموما سيئة إلا أنها غير ذلك بالنسبة لفراي الذي قدر أن أصابع الغراء التي تصنع من المادة اللاصقة قد تلتصق بسهولة على شيء ما ولكن سرعان ما تنفصل عنه بنفس السهولة، و بما أن شركة (3M) تتبع للعاملين فيها ما يعادل ٥ / ٪ من زمن العمل في مشروعات مستقلة، فقد شرع فراي في العمل على تنفيذ هذه الفكرة، و بدأ يصنع عينات و وزعها على السكرتيرات العاملات بالشركة اللائي سرين بهذا المنتج، وانتهى الأمر بأن صارت شركة (BM) تنتج ونبيع هذا المنتج تحت مسمى «الصق» (Post it)

رقد بلغت مبيعات الشركة في السنة التالية (١٩٨٤) أكثر من مائة مليون دولار.

ه أي بي ام (١٤٨١): تبنت شركة أي بي ام، كبرى الشركات المضعة للحاسب الآلى، قبل خمس سنوات مضت فكرة وحدات العمل المستقلة والتي بعضها. والأن وقد وصل عددها إلى إحدى عشرة وحدة أصبح لكل منها مجلس إدارة مستقل، وتستطيع أن تقرر استراتيجيتها التصنيعية والتسويقية وحدها دون طلب إقرارها من رئاسة الشركة. وتعتزم إحدى هذه الوحدات تطوير ألة صرف النقود للبنوك، فيما تقوم وحدة أخرى بتصنيع الانسان الآلى (عمام) للمصانع، وأنتجت أكثر هذه الوحدات شهرة الحاسبات الشخصية المعروفة. بهميولت باكارد: بالرغم من فشلها في معرفة المزايا الكامنة في اقتراح ستيفن وزنياك (Steven Wozniak) الخاص بتصنيع حاسب شخصي (والذي اصبح يعرف فيما بعد بابل كمبيوتر). إلا أن هيولت باكارد قد أصبحت من الشركات المرموقة والمعروفة في منطقة سيليكون فالي بتشجيعها للابداع والابتكار. ففي عام ١٩٨٢ منح المهندس شارلس هاوس وساما (لازدرائه وتحديه الذي تجاوز نداء الواجب النظامي) حيث الممل الأمر الصادر عن المؤسس ديفيد باكارد الخاص بوقف العمل في تطوير شاشات الفيديو عالية الجودة. وعلى الرغم من التوبيخ الذي تعرض له هاوس، إلا أنه أصر على الاستمرار في العمل، ونجح في تطوير شاشة المراقبة التي أصبحت تستخدم من قبل وكالة الفضاء الامريكية في متابعة هبوط رواد الغضاء على سطح القمر وفي زراعة القلب أيضا. و بالرغم من أن التقديرات الأولى لحاجة السوق لمثل هذا الغرم عن شاشات العرض كانت ثلاثين وحدة فقط إلا أن أكثر من ١٧ الف وحدة تعادل قيمتها حوالي ٢٥ طيون دولار قد بيعت منها.

"Here Come the Entrapreneurs", Time, February 4, 1983, pp. 36-37

ماخونة بتصرف من:

تضمنت المرحلة الرابعة، مرحلة تنويع المنتجات، عملية تحول المنظمات إلى نشاطات صناعية جديدة بمنتجات وخدمات جديدة لاستخلال الموارد المتوافرة بعد أن بدأت الأسواق الأساسية في الاضمحلال. وقد تعلقت المشكلات الهيكلية لهذه الاستراتيجية الجديدة بتقدير وتقويم المنتجات الجديدة وتخصيص الموارد وتقسيم العمل والتنسيق. وقد أحدث التنظيم الجديد طريقة لتقسيم العمل تقوم على أساس المدى الزمني ونوع السلعة أو الخدمة، وهو ما سميناه بالتنظيم حسب المنتج.

لقد كانت شركات جنرال موترز ودو بونت وسيرز واستاندرد أو يل تمثل مجموعة الشركات الأولى المتعددة الفروع التي قام شاندلر بدراستها. وفي كل حالة مرت هذه الشركات بالمراحل الأربع، ابتداء بالتوسع في النشاط، وانتهاء بتنوع المنتجات، وذلك بتغيير بنياتها من تنظيم مبسط يقوم على أساس الوحدات، إلى تنظيم معقد يقوم على أساس المنتج. لم تمركل المنظمات التى شملتها دراسة شاندلر بالمراحل الأربع كلها: إذ أن شركات صناعة المعادن العاملة في مجال صناعة النحاس والألمنيوم مثلا، لم تمر على مرحلة تنويع المنتجات (المرحلة الرابعة) وبدلا من ذلك اتجهت إلى التوسع في مجال صناعى واحد واستمرت في توفيره لنفس الزبائن واستخدمت استراتيجيات تتوافق مع تلك المرحلة أى التكامل الراسى. و بعبارة أخرى نجد في كل حالة أن البنية تتبع الاستراتيجية، فشركة جنرال موترز اتبعت استراتيجية تنوع المنتج وطبقت تنظيما يقوم على أساس المنتج، فيما نجحت شركة الكو (Alcoa) باتباعها استراتيجية التكامل الراسى واستخدامها تنظيما وظيفيا. و بينما احتفظت الشركات التى استمرت تعمل في نشاط صناعى واحد وتوسعت فيه بالتنظيم الوظيفي المركزي، اتخذت الشركات التى اتجهت إلى التنويع في منتجاتها تنظيما متعدد الأقسام يقوم على أساس المنتج. و بذلك يكون الارتباطبين الاستراتيجية والبيئة قد ثبتت صحته.

إحداث التفيير:

أبرزت الدراسات التاريخية لشاندلر نتيجة هامة أخرى، حيث توصل إلى أن عملية تغيير الاستراتيجية والهيكلية كانت شاقة خاصة في مراحلها الأولى". فالشخص الذي أنشأ المنظمة بأي صاحب العمل قد أصبح مدافعا وحاميا للمنظمة وبالتالي مقاوما للتغيير. ومن جهة أخرى، اكتسب الجيل التالي من المديرين بجيل المديرين المنظمين المحترفين مهارات مختلفة وأسسا معرفية لها القابلية للتكيف مع مراحل النمو المتقدمة (أي التكامل الرأسي وتنو يع المنتجات).

كان صاحب المشروع يتجه إلى إدارة المشروع على أساس تجارى فيما يرى المنظم / المدير المحترف، بمهارته في التحليل والتشخيص، ضرورة التخيير من أجل الاستمرارية والنمو في مجال العمل، ولم يتخل صاحب المشروع عن قيادة العمل للمدير المنظم المحترف إلا بعد ظهور مشكلة عدم الكفاية، والمشكلات الداخلية المتعاظمة مما أدى إلى استحداث بنية جديدة وتنفيذها. و بناء على ذلك، ادت الاختلافات بين صاحب المشروع والمدير / المنظم المحترف إلى التأخير في صياغة استراتيجيات جديدة، ولم يتم تطبيق هيكل تنظيمي جديد، إلا بعد أن أصبح الوضع صعبا، وفي بعض الحالات مؤلما. و يؤيد تحليل تاريخ رجال أعمال بارزين، مثل فورد الأول واندر و كارنيقي (Andrew Carngie)، الرأى الذي ذهب إليه شاندلر.

التقنية:

من المفاهيم القليلة، ولكنها غير واضحة، أو يساء فهمها والتى تناولتها دراسة المنظمات، موضوع التقنية في المنظمات. قد كان ينظر لمفهوم التقنية في الدراسات الحديثة على أساس مدى الاعتماد المتبادل بين المهام (انظر الفصل التاسع)، أو درجة الأوتوماتكية في المعدات المستخدمة، ومدى الروتين أو التكرار في مهام العمل^{١٨}. و بناء على هذه التعريفات المتباينة، يبدو من الواضح أن العلماء السلوكيين والمديرين لا يركزون على مفهوم واحد حينما يتناولون التقنية.

طبيعة التقنية:

يبدو أن هناك تقاربا حول نقاط معينة وهامة تتعلق بمفهوم التقنية، أولا: يبدو أن هناك اتفاقا بأن التقنية تتضمن العمليات الفنية أو الفكرية التى تقوم المنظمة بموجبها بتحويل المواد الخام إلى منتجات أو خدمات بعبارة أخرى، تشير التقنية إلى العمليات التحويلية (انظر شكل ١٧ ـ ١) بحيث يتم استخدام الجهود الألية والفكرية لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثانيا : قد يرجع اختلاف وجهات النظر حول تعريف التقنية إلى مستوى التحليل الذى ينظربه إلى المفهوم. فقد يقوم البعض بدراسة التقنية كمنه هوم يتعلق بالمنظمة مثل نظام خط التجميع، في شركة لصناعة السيارات، فيما قد ينظر أخرون للتقنية على مستوى الفرد باعتبارها تتعلق بمفاهيم التنوع والاستقلال والتغذية المرتدة والتى تم تناولها في الفصل السادس.

اخيرا، ببدو أن هناك اتفاقا بأن التقنية تتأثر بالبيئة، فيما يتأثر هيكل المنظمة بالتقنية (انظر شكل ١٨ ـ ١). ومن أمثلة تأثير البيئة على المتقنية تطوير الألات الحاسبة الصغيرة من قبل شركات صناعة المعدات والأدوات المكتبية، ولوازم الأعمال. فقد كانت الآلات الحاسبة حتى وقت قريب كبيرة الحجم وبطيئة ومكلفة وكانت تقتنى، بوجه عام، للاستخدام في الكاتب دون المنازل. و بتطوير الخلايا الالكترونية

(البيئة التقنية) مقرونا بالطلب المتزايد (البيئة الاقتصادية)، اضطرت شركات معدات المكاتب إلى إنتاج الآلات الحاسبة الصغيرة الرخيصة الجديدة (بحجم الجيب)، وتشمل أمثلة تأثير التقنية على البيئة التنظيمية أى شركة لصناعة الحديد. فعملية تصنيع الحديد محددة ومنظمة وباهظة التكاليف (أى استثمار رأسمالي كبير). ونظرا لصرامة وعدم مرونة هذه التقنية فلا بد أن توفر بنية المنظمة نشاطات رقابية وصيانة فعالة. وبعبارة اخرى أن تتكيف البنية التنظيمية مع التقنية.

أنواع التقنية:

إذا ما أردنا دراسة العلاقة بين التقنية والبنية التنظيمية والأداء بصورة ملائمة، فلا بد من توافر نظام لتصنيف أو تحديد الأنواع المختلفة للتقنية. ومن ضمن أفضل الأساليب المعروفة ذلك الذي قدمه جيمس طومسون (J Thompson) ... و يحدد هذا النظام، الذي يقوم على أساس الطريقة الشاملة لتنظيم الوحدات بغرض إنجاز المهام التنظيمية، ثلاثة أنواع للتقنية هي التقنية الوسيطة والمتصلة لمدى طويل والمكثفة.

تتميز التقنية الوسيطة بوجود وحدات تنظيمية مستقلة من نواح أخرى إلا أنها ترتبط باستخدامها إجراءات عمل موحدة (وتماثل مفهوم علاقات الاعتماد المتبادل المجمعة الفصل الناسع) ومن الأمثلة البسيطة لذلك بنك تجارى تتميز أعماله بدرجة منخفضة من الاعتماد المتبادل (مثل الادخار والاستثمار والقروض)، تتحقق فيه الفعالية من خلال الأنظمة والاجراءات ووسائل الرقابة الأخرى. ويتميز هذا النوع من التقنية بدرجة معقولة من قابلية التكيف مع متطلبات التغيير (انظر جدول (١٨ -٦).

تحقق التقنية المتصلة لدى طويل مهامها بالاعتماد المتبادل المتسلسل بين الوحدات. ويحقق هذا النوع في خطالتجميع السيارات، الفعالية عن طريق التخطيط والرقابة الاشرافية مع درجة معقولة من التركيز على الاتصالات. ونظرا لطبيعة الاعتماد المتبادل المتسلسل الصارمة إلى جانب التكلفة العالية المألوفة للمعدات والمواد، فان هذا النوع من أنواع التقنية لا يتكيف مع المتطلبات المتغيرة بسهولة.

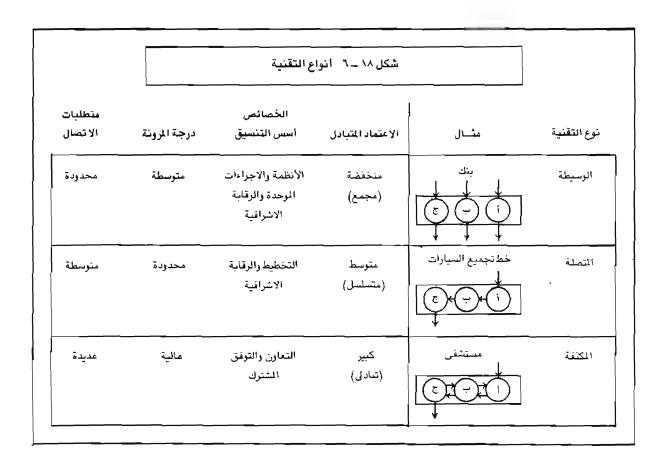
أخيرا، تتضمن التقنية الكثفة أساليب متنوعة لتحويل شيء ما من حالة إلى أخرى، ويتأثر اختيار الأساليب بالتغذية المرتدة من الشيء المحول نفسه _أى الكيفية التي يستجيب بها الشيء إلى تطبيق الأساليب المختلفة.

ومن الأمثلة المناسبة لذلك أحد المستشفيات حيث إن الوحدة التى يتم تحو يلها هى المريض وحالته الصحية. وتتضمن الأساليب، التخصصات المختلفة في المستشفى (مثل: الجراحة، وطب الأطفال، والأشعة السينية، والتمريض، والعلاج الطبيعى). وتحدد الطريقة التخصصات الأخرى (مثل العلاج التخصصات الأخرى (مثل العلاج التنبي يستجيب بها المريض للعلاج بأحد التخصصات، (مثل جراحة في الركبة)، مستوى التطبيق بالنسبة للتخصصات الأخرى (مثل العلاج الطبيعى). وكما يوضح جدول ١٨ – ٢، يتميز هذا النوع من التقنية بدرجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الوحدات والذي يكون مؤثرا من خلال التعاون التام وقدر كبير من الاتصال. كما يتميز أيضا بقدر كبير من المرونة.

بالرغم من أن خطة طومسون قد وضعت لتصنيف المنظمة، إلا أن جدول ١٨ ــ٦ يوضح بجلاء أن لهذا التصنيف تأثيرا مباشرا على العلاقات بين المجموعات ــمع الدلالات المصاحبة لها بالنسبة للادارة ــ التي تم التعرض لها في الفصل التاسع. كما يمكن أيضا تطبيق أنماط مناسبة من التنسيق والا تصال ودرجات من المرونة على تفاعلات الأفراد في مجموعة واحدة.

وثمة نظام آخر لتمنيف التقنية اقترحه هيكسون و بو وفيسى ' (Hickson Pugh and Pheysey) و يتميز بنطاق أوسع من نظام التصنيف الأولى و يشمل ثلاث فشات هي تقنية العمليات، وتقنية المواد وتقنية المعلومات. تركز تقنية العمليات على أنواع كثافة تدفق العمل في العملية التحويلية مثل عمل الحرفي (الكهر باش)، مقابل الانتاج بكميات تجارية كبيرة، فيمكن أن يوصف المستشفى بانه تقنية عمليات، باعتبارها السمة الغالبة فيه، فيما تركز تقنية المواد على أنواع المواد المستخدمة في تدفق أو خطوات العمل، فشركة صناعة السيارات، التي تستخدم وتنتج كميات كبيرة من المواد، تسودها تقنية المواد بشكل كبير. أخيراً تركز تقنية المعلومات على نوعية وحداثة المعلومات ذات المعلقة بعصلية اتخاذ القرارات في المنظمة. فمختبرات البحث تستخدم تقنية المعلومات: لأن المعرفة (المعلومات) هي موضع اهتمام المنظمة وأداتها الرئيسية.

وعلى عكس نظام التصنيف الأول؛ فان فئات هذا النظام لا يقتصر استخدامها في مجال واحد فقط ــ أى لا يمكن تصنيف أى منظمة وفق هذا النظام فقطبل و يمكن وصف كل مستويات أنواع التقنية الثلاث بالطريقة التي استخدمت بها في عملياتها التحويلية أيضا.



فصناعة ورق الكتابة مثلا، تستخدم نظاما متطورا للانتاج (تقنية عمليات)، وتقنية مواد بسيطة نسبيا (لب الشجر والماء)، ومستوى متوسطا من تقنية المعرفة لأن القوى العاملة في المصنع عبارة عن خليط من أفراد بمهارات عالية وعمال شبه مهرة.

إجمالا. فالتقنية ضرورية بالنسبة للمنظمات ليس لأنها المرتكز الأساسى لتحويل المدخلات إلى منتجات فحسب، بل وكمؤثر على العوامل التنظيمية الأخرى مثل البنية التنظيمية والسلوك أيضا. وعلى ذلك يتعين على المديرين معرفة طبيعة ومتطلبات نظام التقنية المستخدم في منظماتهم، وجوانبه المعقدة، ولعله من المناسب في الواقع أن نتحدث عن التقنيات (بالجمع) لأن المنظمات في الواقع مى عبارة عن تركيب جامع لتقنيات عديدة.

دراسات و ود و ورد حول التقنية :

لدراسات جوان وود وورد (Joan Wood Ward) وزملانها أهميتها لما كتب حول التصميم الموقفى للمنظمات بنفس القدر الذي تتمتع به دراسات لورنس ولورش، فقد أخذت الباحثة والفريق العامل معها عينة تتكون من مائة شركة بمنطقة اسكس الجنوبية بانجلترا، تستخدم كل منها مائة موظف وعامل على الأقل. أمضى الفريق ما بين نصف اليوم إلى فترة أسبوع في جمع معلومات عن هذه المنظمات والادارة فيها واستطاعوا من خلال دراسة السجلات والمقابلات والمشاهدة، رسم صورة لجوائب معينة لكل شركة تتضمن النقاط التالية:

- ١ _ رسالة المنظمة وتاريخها والأحداث الهامة فيها خلال الفترة الماضية.
 - ٢ _ العمليات الصناعية والطرق المستخدمة فيها.
 - ٣ _ تصميم بنية ومهام الشركات.

- ٤ مدى نجاح الشركة في السوق بما في ذلك تذبذب أسعار الأسهم، والتحولات في حصص السوق، ودرجة النمو أو الركود في النشاط الذي تعمل فيه الشركة.
 - مدى معرفة وفهم العاملين للتنظيم المتبع ١٠٠.

استخدم الباحثون، أيضا، نظام تصنيف المنظمات إلى ميكانيكية وعضو ية، ووجدوا أن العاملين في المنظمات ذات التنظيم الميكانيكس أكثر وعيا بالتنظيم المتبع في تلك المنظمات.

استخدمت هذه الحقائق والأرقام، والأخرى التى تتضمنها الصورة الجانبية للشركات التى تم دراستها، لتوضيح أوجه الاختلاف بين المنظمات فيما يتعلق بالبنية التنظيمية والعمليات الادارية. وقد اكتشف الباحثون أن المستويات الادارية تتراوح بين اثنين واثنى عشر بمتوسط يبلغ الأربعة، وأن نطاق إشراف المديرين التنفيذيين يتراوح بين اثنين، وثمانية عشر مرؤوسا بمتوسط ستة مرؤوسين. أما نطاق إشراف مشرق المستوى الأول فيتراوح بين عشرين وتسعين بمتوسط ثمانية وثلاثين، وأن نسبة العاملين وخطوط الانتاج إلى الموظفين الاستشاريين والمساعدين تتراوح من (واحد إلى واحد) إلى أكثر من (عشرة إلى واحد).

نتج عن تحليل الحقائق والأرقام عدد من الاكتشافات المضطربة:

أولا: اكشتف الباحثون أن البيانات التنظيمية لا ترتبط حسب افتراض الباحثين بحجم المنظمة أو بمجال النشاط العام الذي تعمل فيه المنظمة. والتخصص الوظيف، لا يبدو عليه التركيز في المنظمات الكبرى أكثر من المنظمات الصغرى.

ثانيا: ـ أن العوامل المشتركة بين المنظمات العشرين التى تم تصنيفها كمتطلبات فعالة والمتعلقة بالخصائص التنظيمية قليلة جدا. و ينطبق نفس النتيجتان، ضمنا، إلى أن أسس التنظيم و ينطبق نفس الشيء على المنظمات العشرين التى صنفت كمنظمات أقل فعالية، وتشير هاتان النتيجتان، ضمنا، إلى أن أسس التنظيم التقليدى لا ترتبط ارتباطا وثيقا بالفعالية التنظيمية إذ أن نصف عدد المنظمات الفعالة، تقريبا، كانت تتبع النظام العضوى للادارة والذي يتعارض بالطبع، مع مواصفات فيبر.

بحثا عن إجابات للمسائل التى اكتشفها فريق وود وورد، فقد وجد الفريق أن تصنيف المنظمات على أساس التقنية هو أفضل طريقة لتفسير البيانات التى تم الحصول عليها. فالتقنية هى أكثر العناصر الثيرة للجدل ٢٠، ويبدو أن نظام فريق وود وورد للتصنيف قد فسر التقنية على أساس «من يؤدى ماذا ومع من ومتى وأين وكم مرة ٢٠٠، وقد كانت الفئات الثلاث للتقنية هى إنتاج الطلبيات أو الدفعات الصغيرة، والانتاج الكبير، وانتاج العمليات.

وفر نظام الفئات الثلاث والمجموعات الفرعية المكونة له لفريق وود وورد مقياسا تقديريا لقابلية التنبؤ بالنتائج ودرجة التحكم في عملية الانتاج، ففي إنتاج الدفعة الصغيرة، يتم صنع كل وحدة إنتاج حسب طلب الزبون على أن تكون العمليات التي تؤدى في صنع كل وحدة غير متكررة، أما المنتجات المصنعة بالجملة، مثل السيارات أو زجاجات المشرو بات الخفيفة، فتكون نمطية تقريبا وتكون خطوات الانتاج معروفة سلفا.

يعرض شكل (١٨ –٧) ملخصا لتصنيف الشركات الفعالة على أساس التقنية، و يختلف عدد المستويات الادارية بين فئات مجموعات التقنية الثلاث حيث تتميز شركات الانتاج الصناعى بسلسلة طويلة للسلطة، وبالقابل، يتفاوت إشراف الدير التنفيذى تبعا لنوع التقنية، حيث نجد أن نطاق إشراف المديرين في هذه الشركات أكثر اتساعا، و يتفاوت كذلك نطاق إشراف مشرف المستوى الأول تبعا لنوع التقنية، إلا أن العلاقة في هذه الحالة منحنية الخطوط (Curvilinea)، و بينما يكون نطاق إشراف مشرف المستوى الأول في إنتاج الدفعات الصغيرة والعمليات أصغر من سواه، يتميز نطاق إشراف مشرف المستوى الأول في الانتاج الكبير باتساعه، زيادة على ذلك كلما كانت التقنية المستخدمة متطورة، تطلبت استخدام عدد من الاداريين والاستشاريين يتناسب مع درجة تطورها وتعقيدها.

اكتشف فريق وود وورد أيضا أن هناك اختلافات في الاجراءات التشغيلية في فئات التقنية المختلفة. ففيما أسمته وود وورد «قمة وقاعدة المغياس الفنى » ـ إنتاج الوحدات والعمليات ـ اتجاه نحو استخدام لوائح ونظم رقابية محدودة وتحديد مهام الوظيفة بصورة تفصيلية وقدر أكبر من المرونة في العلاقات بين الأفراد وتفويض السلطات مقارنة بشركات الانتاج الكبير متوسط المدى. زيادة على ذلك اتصفت منظمات الفئة التقنية التى حادت عن هذا المنوال بأنها أقل فعالية في أغلب الأحوال. كما أن شركات الانتاج الكبير الأكثر فعالية هي تلك الشركات التى تركز على التخصص الوظيفي والرقابة المحكمة والتمسك الشديد بتدرج خط السلطة وتتبع، بوجه عام، مبادىء

التنظيم التقليدى، فيما كانت شركات الانتاج الكبير التى تميزت بدرجة من المرونة أو تتبع تنظيما عضويا أقل فعالية، ومن جهة أخرى، كانت شركات الانتاج الصناعية المتمسكة كانت شركات الانتاج الصناعية المتمسكة بالشكلية والمنظمة على أساس النموذج البيروقراطى.

لخصت وود وورد فحوى بحثها الموقف التوجه باستخدام أفكار بيرنز وستوكر التى تقول «إن الشركات الناجحة والتى تقع ضمن شركات إنتاج النظم شركات إنتاج الدفعات الكبيرة تتجه إلى نظم الادارة الميكانيكية، فيما تتجه الشركات خارج هذا النطاق، من جهة أخرى، إلى إتباع النظم العضوية»،17.

ما هى دلالات أبحاث وود وورد بالنسبة للمديرين؟ من المحتمل أن تكون أفضل طريقة لمعرفة هذه الدلالات دراسة الوظائف الرئيسية للمتنظيم والعوامل الرئيسية في نجاح التنظيم (انظر جدول ١٨ –٧). فالمنظمة التى تنتج على أساس الدفعات الصغيرة، مثل شركة لتصنيع الأثاث، تبدأ العمل باستلام المواصفات من الزبون وتطوير المنتج ثم تصنيعه. وتتوقف عوامل النجاح على قدرة المنظمة على معرفة التحولات البيئية والتكيف معها من خلال وظيفة تطوير المنتج. وبما أن التوجه خارجي، فإن التنظيم على أساس المنتج، أو التنظيم العضوى هو المناسب.

من جهة أخرى، تعتمد تقنية الانتاج الكبير على تصنيع منتج أو خدمة قياسية مثل السيارات والأغذية والأوانى للسوق الحالية. فالعامل الرئيسي في النجاح هو مدى إمكانية تصنيع المنتج بطريقة روتينية ثابتة و بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والاقتصاد، والتركيز هنا داخلي و يستند إلى الادارة العلمية والبيروقراطية واتخاذ تنظيم وظيفي أو ميكانيكي.

أخيرا، تعتمد المنظمات التي تستخدم تقنية العمليات أيضا على تطوير المنتج كنقطة ارتكاز اساسية. ويتمثل عامل النجاح في القدرة على اكتشاف منتج جديد أو استعمال جديد لمنتج ما، مثل مركب كيماوي جديد أو نوعية جديدة من القماش تصلح في إنتاج إطارات مرنة أو مادة مضافة للمنظفات عن طريق البحث العلمي والتطوير. كما تدخل المرافق الانتاجية الجديدة، أو استخدام المرافق القائمة، في هذا المجال أيضا. وبما أن التركيز هنا خارجي التكيف مع المعارف العلمية المتغيرة فان التنظيم على أساس المنتج أو التنظيم العضوي هو الأنسب.

شهدت الفترة اللاحقة لنشر دراسة وود وورد عددا من أعمال البحث التى أجريت بهدف التحقق من النتائج التى توصلت إليها أو دحضها أو التوسع فيها أكثر، فالى جانب الملاحظة المتعلقة بامكانية تأثير حجم المنظمة (أى عدد العاملين فيها) على تركيبها، فقد تمثلت إحدى النتائج التى تم التوصل إليها فى إمكانية شمول المنظمة على أنواع مختلفة من التقنية و بالتالى على أشكال مختلفة من التنظيم ". فقد تعمل إدارة للانتاج تستخدم تقنية متصلة للعمليات، مثلا، بفعالية كبيرة باتباع تنظيم وظيفى، فيما قد تنجح إدارة للتسويق أو البحث و النظوير باتباع تنظيم هم كب».

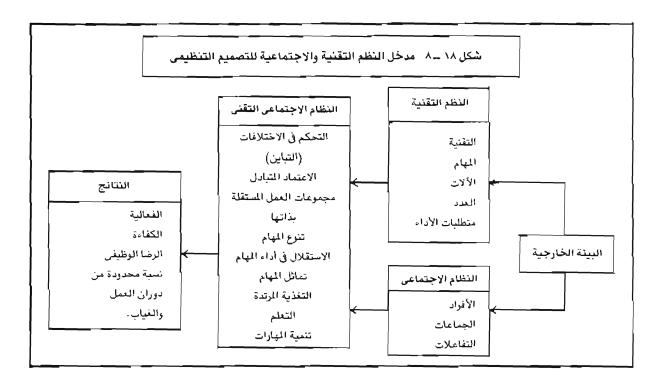
النظم الإجتماعية التقنية:

يستند مدخل النظم الاجتماعية التقنية لتصميم المنظمات على أساس أن أى جهاز تنظيمى يتطلب تقنية ونظاما اجتماعيا يربطبين العاملين والتقنية وبين بعضهم بعضا٬٬ و يتمثل الغرض الأساسى للنظم الاجتماعية التقنية في تصميم المنظمات بصورة تحقق لها أقصى درجة ممكنة من الفعالية في الأداء.

ترتبط فعالية الأفراد والفعالية التنظيمية بالعملية الشتركة للنظم الفرعية التقنية والاجتماعية. وفي صيغة أخرى، أوضحت نتائج المداخل التقليدية للتصميم (الادارة العلمية والبيروقراطية)، أنه في حالة التركيز على النظام الفرعى التقنى (نظرية ×) على حساب النظام الاجتماعي، فستكون النتائج أقل من المستوى الأمثل (انظر الفصل الرابع)، وبالمثل، فان تركيز الاهتمام على النظام الاجتماعي الفرعي (نظرية ٢) سيؤدي إلى التقصير في بلوغ الهدف بعدم الاستفادة من النظام التقنى أو نظام الانتاج الفعال أو أما الدلالات المتضمنة في هذا الموضع بالنسبة للفنيين (مثل المهندسين الصناعيين ومهندس تصميم المصانع والمهندسين المعماريين)، والاخصائيين الاجتماعيين، (مثل إخصائي العالماء السلوكيين وإخصائي العلاقات الانسانية)، فهي واضحة تماما، وتتمثل في أن الفعالية التنظيمية تأتى نتيجة للعمل سويا لتحقيق التكامل المشترك والاستفادة القصوى من النظم التقنية والاجتماعية الفرعية، ويعرض شكل ١٨ ٨ المناصر الرئيسية لدخل النظم التقنية والاجتماعية للتصميم التنظيمي.

شكل ۱۸ – ۷ ملخص لنتائج أعمال وود وورد حول ملامح تصميم المنظمات الفعالة

مستوى المنظمة	التقنيات				
وخصائصها	الإنتاج بالوحدة والدفعات الصفيرة	إنتاج الدفعات الكبيرة والإنتاج التجازق	الإنتاج الصناعي		
المستويات الدنيا	منظم على أساس غير رسمى	منظم على أساس التنظيم الرسمي.	منظم وفق المهام والمواصفات التقنية أنطقة الاشراف واسعة.		
المستويات العليا	منظم على أساس غير رسمى ليس مناك تمييز واضح بين التنفيذيين والاستشاريين.	منظم على أساس التسلسل الهرمى مع التمييز بين الثنفيذيين والاستشاريين	منظم على أساس غير رسمى ليس هناا تمييز بين التنفيذيين والاستشاريين أنطقة الاشراف ضيقة.		
الخصائص الكلية	المستويات التنظيمية محدودة، نطاق واسع للإشراف، لا يوجد توتيب مرمى للسلطة، نسبة الاداريين للعاملين صغيرة.	العاملون مدركون للتنظيم تخصص وظيفي واضع. وتسلسل محدد لسلطة الأمر.	مستويات تنظيمية عديدة، درجة متوسطة الشعور بالأبعاد التنظيمية.		
التنظيم الأكثر فاعلية	عضوى	میکانیکی	عضوی		



البيشة الخارجية : يعترف المدخل الاجتماعي التقني بدور البيثة الخارجية ليس في تحديد المتطلبات التقنية والبشرية فحسب، بل وفي التأثير على ضرورة التغيير الداخلي في النظمة أيضا.

المضطام الفنى (التقنى): تدخل متطلبات نظام الانتاج الفعال ضمن عنصر النظام الفنى، و يتركز الاهتمام هنا بنوعية العمليات (أى التقنبة)، والآلات والمعدات اللازمة للعمل ومعايير الكفاءة والفعالية.

الشظام الاجتماعي: كما تم التعرض لذلك في الفصول من الثالث حتى التاسع من هذا الكتاب، يتم التأكيد على أهمية الفرد والجماعة __أداء الأفراد ومستوى الرضا الوظيفي لديهم _ في العمليات التي تتم في المنظمة ١٠٠٨.

النظام الاجتماعي الفني ؛ يقود التكامل بين النظام الفني والاجتماعي إلى عناصر التصميم الاجتماعي والفني الثلاثة وهي :

- ١ العناصر التنظيمية: و يتركز الاهتمام على التحكم في الاختلاف في دوران العمل وإدراك الاعتمادات المتبادلة الهامة المرتبطة مالعمل.
- ٢ ــ الـعناصر الجماعية : يتم تكوين جماعات عمل مستقلة لتتولى مسئولية إنجاز المهام وتعيين الأفراد لأداء المهام المختلفة. ولا بد أن
 يؤثر تماسك وتجانس هذه الجماعات على أداء جماعات العمل.
- ٣ العناصر الفردية: من الواضح أن هذه العناصر ترتبط بأسس تصميم الوظائف. و يتركز الاهتمام هنا على توفير عمل ذى مغزى (التنوع). يتضمن قدرا من المسؤلية (الاستقلالية)، ومعرفة بالمهام والنتائج المترتبة عليها (وحدة المهام والتغذية المرتدة عنها)، وتوفر فرص التقدم (التعلم وتنمية المهارات).

عند تطبيق المدخل الاجتماعي الفني لتصميم التنظيم، يتعين على المدير معرفة نقاط هامة عديدة:

أولا : يكون التركيز على المرونة والقدرة على التكيف بدلا من التركيز على العناصر الجامدة الثابتة التى افترضتها المداخل التقليدية،حيث يختلط الأمر على المدير الذى يبحث عن طريقة لنطوير الخريطة التنظيمية، باتباع الأسلوب التقليدى. فالاهتمام هنا ينصب، في الواقع، على اختيار التصميم المناسب في مقابل الطريقة الوحيدة المثلي.

شانيا : برزت على السطح أهمية الجماعات والعلاقات المتبادلة بينها. لاحظ أوجه الشبه بين النظم الاجتماعية الفنية وتجارب شركات فولفو وجنرال فودز التي عرضت في الفصل السادس.

أخيرا، يمكن النظر إلى النظم الاجتماعية الفنية، على اعتبار أنها أسلوب لتصميم الوظائف. فالمدخل المعاصر لاعادة تصميم الوظائف، في الفصل السادس، جزئى في توجهه، فيما يستند مدخل النظم الاجتماعية الفنية على إطار شامل (أي يشمل البيئة والتقنية وغيرهما). ومع ذلك فالنتيجة النهائية لكلا المدخلين تتمثل في التركيز على التنوع، والاستقلالية (الحرية في أداء المهام)، والمعلومات المرتدة وتنمية المهارات.

الاستراتيجيات المعاصرة للتصميم (التنظيمي):

تعرضنا، في هذا الفصل والذي سبقه، بالنقد لمداخل التصميم التنظيمي السابقة من حيث إنها تشير ضمنا إلى وجود «طريقة وحيدة مثلي» لبناء أي منظمة. فهناك العديد من العناصر ــمثل البيئة والتقنية والاستراتيجية ــالتي تختلف من منظمة لأخرى وتؤثر في فعالية أي شكل من أشكال التنظيم، وتصلح معرفة أهمية هذه العناصر للتصميم التنظيمي كأساس للمداخل الموقفية في تصميم المنظمات.

وإذا كان هناك من مفهوم سائد موحد يميز المداخل المعاصرة للتصميم التنظيمي فان ذلك هو الذي يركز على أثر البيئة الخارجية. وكما أوضحنا من قبل، فالبيئة لا تؤثر في التصميمات البديلة للمنظمة فحسب، بل ولها أيضا أثر غير مباشر من خلال اختيار وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

وللبيئة، أيضا، تأثير غير مباشر على تصميم التنظيم عن طريق التقنية، إذ تمثل التقنية ـ في الواقع ـ قيدا على المنظمة. فادارة البنك، مثلا، تتطلب عادة اتباع تقنية وسيطة، فيما تتخذ شركة لصناعة السيارات تقنية متصلة العمليات، أو خطأ للتجميع، وسينعكس مدى تطابق التقنية مع متطلبات البيئة في فعالية بنية المنظمة. أي أن التقنية المتصلة العمليات تتضمن عادة استثماراً رأسماليا كبيراً (أي تتطلب أعدادا كبيرة من المعدات والأساليب الصناعية العديدة الباهظة التكاليف) مما يجعلها غير قابلة للتكيف مع التغيير. فأذا كانت المنظمة التي تستخدم تقنية متصلة العمليات، مثل شركة لصناعة الراديو، تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، فأن التقنية والبيئة يتسمان بدرجة عالية من التوافق.

إذا واجبهت التقنية المتصلة العمليات، من جهة أخرى ، بيئة متقلبة ومعقدة مثل تصنيع الآلات الحاسبة للمكاتب، فمن غير المكن الوفاء بمطلب التكيف مع البيئة بتقنية ثابتة. وفي وضع كهذا، تحتاج المنظمة إلى تنظيم «عضوى» ولكن بتقنية داخلية كانت فعالة في الأساس مع تنظيم «ميكانيكى». ولذلك، يتعين على هذه المنظمة أن تعتمد على أساليب تنسيقية معقدة ومكلفة مثل فرق العمل المؤقتة، وإدارات التكامل ضمانا لتحقيق مستوى مرض من الأداء.

ونورد تفصيلا للمفاهيم الواردة في هذا النقاش في شكل (١٨ ـ٩)، فيما يستند الاطار العام لهذه المفاهيم على شكل ١٧ ـ٣ الذي حدد جانبين رئيسيين للبيئة الخارجية هما درجة التغير في البيئة (مستقرة / متقلبة) ودرجة التعقيد (بسيطة / معقدة).

كما تحدد الرباعيات الأربعة العوامل التي تربط بين البنية التنظيمية والفعالية":

في الرباعي الأول، تتميز البيئة الخارجية للمنظمة بعدم حدوث تغير سريع فيها (أي مستقرة)، وعدد محدود من التفاعلات مع كيانات خارجية (بيئة بسيطة). ومن الأمثلة على ذلك إدارة محلية لاحدى المدن، أو شركة لصناعة الورق. فعادة ما تتخذ مثل هذه المنظمات استراتيجية مستقرة وتستخدم نوعا من التقنية كالمستخدم في الانتاج الكبير. وتتمثل خصائص التصميم التنظيمي التي ستؤدى إلى مستوى عال من الأداء، في الدرجة العالية من التخصص الوظيفي ومركزية السلطة ونطاق الاشراف الضيق، وحاجات محدودة للتنسيق، وسيكون التنظيم الأفضل لمثل هذه المنظمات، هو التصميم الميكانيكي أو الوظيفي. و بما أن البيئة لا تتغير بسرعة، فإن عوامل نجاح مثل هذا النوع من المنفي التنظيم المنابق باعتبارها جانب قوة للتنظيم الوظيفي، وربما يكون التنظيم البيروقراطي ناجحا وفعالا في مثل هذه الظروف. و بعبارة أخرى، من المكن اعتبار التنظيم البيروقراطي عنصرا من عناصر المدخل الموقفي باعتباره أكثر فاعلية في مثل هذه المئة.

في الرباعي الثاني، تظل البيئة الخارجية مستقرة، إلا أن درجة التعقيد تتزايد بسبب الزيادة في عدد التفاعلات الخارجية (مع الزبائن والموردين والمنافسين). ومن أمثلة المنظمات التي تبيع منتجات متنوعة في أسواق مختلفة (للزبائن مباشرة أو المؤسسات التجارية والمتاجر المحطية التي تبيع صنفا معينا بالتجزئة)، شركات الأدوات المنزلية بالفسالات والنشافات والثلاجات والتي يكون الطلب عليها مستقرا إلى حد ما. وتتضمن الاستراتيجيات عادة اختصاصات مطورة أو موسعة، وتطوير السوق، وتكون التقنية السائدة هي تقنية الانتاج التجاري فيما تكون هناك درجة متوسطة من التخصص الوظيفي، والمركزية في السلطة، وانطقة إشراف واسعة، وقدر متوسط من متطلبات التنسيق داخليا. وعلى ذلك يكون التنظيم الوظيفي، الذي يستخدم فرق العمل أو التنظيم على أساس المنتج، هو صيغة التنظيم الأفضل.

تتميز منظمات الرباعى الثالث ببيئة متغيرة ولكنها بسيطة. ومن أمثلة هذا النوع من المنظمات، الشركات المتخصصة في إنتاج صنف محدد، كشركة لصناعة الملابس الجاهزة مثلا، وتتخصص مثل هذه المنظمات ببوجه عام في منتجات محدودة تصنع حسب الطلب (أو الموضة) في بيئة تتغير بمعدل كبير، وعادة ما تتبع فيها استراتيجية لتطوير المنتج مع تقنية صناعة الدفعات أو العمليات، وتتضمن الخصائص الرئيسية للتصميم درجة عالية من التخصص في الوظيفة، واللامركزية، وانطقة محدودة للاشراف ومتطلبات كبيرة للتنسيق. وفي هذه الحالة، يكون التنظيم على أساس المنتج (أو التنظيم العضوى) هو التنظيم الفعال إلى أقصى الحدود.

اخيرا، تواجبه المنظمات في الرباعي الرابع بيئة في غاية التعقيد ومتقلبة باستمرار. ومن المنظمات التي تدخل ضمن هذه المجموعة شركات الطاقة، والمؤسسات الهندسية، وشركات صناعة المعدات الالكترونية، وبعض المؤسسات متعددة الجنسيات. وتركز الاستراتيجيات المتنظيمية في هذه المجموعة عادة على التكيف مع التغيير والتنويع ودمج شركات أخرى إليها مع تقنية إنتاج الدفعات أو العمليات الصناعية، وتتميز بدرجة منخفضة من التخصص الوظيفي، وأنطقة إشراف ضيقة، واللامركزية، ومتطلبات كبيرة للتنسيق. فيما تفضل كثير من هذه المنظمات تنظيما مركبا يقوم على أساس المنتج، بدأ الاتجاه نحو المصفوفة التنظيمية يتزايد بشكل كبير لديها.

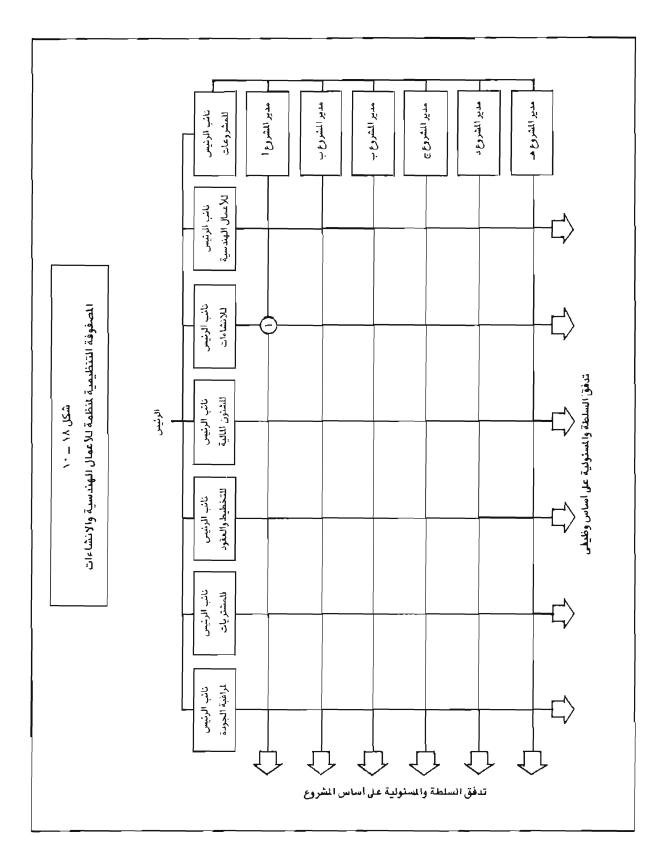
تصميم المصفوفة :

الـالامركزية هي الاستجابة الطبيعية للنمو في حجم المنظمة والسوق وتزايد المنافسة، كما أثبتت اللامركزية أنها الحل المناسب؛ إذ انها تتيح للـمديـريـن إمـكانية تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة إلى حد ما. على أنه من المكن أن تجعل سرعة وغموض التغيير من ناحية ثانية، اللامركزية غير فعالة. و بالرغم من تطبيق اللامركزية، فهناك ثلاث حالات غالبا ما تكون موجودة :

- ١ بما أن هناك قطاعين تنظيميين أو أكثر _عمليات، منتجات، خدمات، أسواق، مناطق _تمثل عوامل حاسمة في نجاح أداء المنظمة
 _ فان التنسيق الفعال بين هذه الدوائر وقابليتها للتكيف تمثل عوامل رئيسية. وغالبا ما تكون هناك حاجة إلى توازن القوى داخل
 المنظمة واتخاذ قرارات متزامنة، وربما ازدواجية في إصدار الأ وأمر.
- ٢ ـ يترتب على كثير من المهام التى يؤديها الموظفون الكبار أو الجماعات الرئيسية درجة عالية من الغموض والتعقيد أو الاعتماد
 المتبادل، وعلى ذلك تتوقف الفعالية بشكل كبير على وجود قدرات عالية في معالجة المعلومات.
- ٢ ـ تزايدت الموارد البشرية والمالية والمادية وموارد النظام بصورة كبيرة تتجاوز، في بعض الأحيان، قدرة المنظمة على التحكم فيها. وبناء على ذلك، ظهرت الحاجة إلى الترشيد أو استخدام الموارد بصورة مشتركة ومرنة ٢٠.

شكل ۱۸ ــ ۹ الأسلوب المعاصر للتصميم التنظيمي

							ينة	الب
نوع التنظيم	متطلبات التنسيق	نطاق الاشراف	درجة اللامركزية	مستوی التخصص الوظیفی	مثال لتنوع التقنية السائدة	مثال الاستراتيجية المتبعة	درجة التعقيد	l .
میکانیکی او تنظیم وظیفی (شکل ۱۷۵۰)	l '	ضيق	منخفضة	بالد	الانتاج الكبير أو العمليات المتصلة استثمار راسمال كبير القرارات مرمجة	المحافظة على مجال النشاط والاستقرار		
ت نظیم وظیی او تنظیم علی اساس المنتج (شکل ۱۷ ، ۱ و ۷ ، ۷)	·	واسع	منخفضة إلى مترسطة	متوسط	الانتاج الكبير أو العمليات المتملة، استثمار راسمالي كبير	التوسع في النشاطات السوق والترويج	معقدة	ستقرة
عـضـوى او تنظيم على اسـاس المـنـنج (شكل ١٧ . ٦ . ١٧ . ٧)	عن طريق إدارة التكامل	ضيق	عالية	عال	العمليات والدفعات تقنية وسيطة	-	بسيطة	متحركة
تنظیم علی اساس المنتج او التنظیم المصفوفة ۱۸ م۸ و ۱۸ م۱۸	-	<u></u> می <u>ت</u>	عالية	منخفض	الدفعات العمليات تقنية وسيطة أو متبادلة	التكيف مع التغير السريع، البحث عن مجالات نشاط جديدة، تطرير المنتج، الترويج ودمج مؤسسات أخرى	معقدة	



السلوك في المنظمات الشركة الدولية للمواد المعدنية والكيماو يات (IM and C)

واجه تونى كاسينو (Tony Caseine) نائب رئيس الشركة الدولية للمواد المعدنية والكيماو بات في منتصف السبعينيات إزمة تؤنن بانهيار نظم حل المشكلات واتخاذ القرارات بالشركة، كانت الشركة وهي إحدى الشركات الكبرى المنتجة للأسمدة واللوازم البيطرية والطاقة والكيماو بات مثل الفوسفات والبرتاس والنيتروجين تعمل بهيكل تنظيمي لا يتناسب مع بيئتها المتنامية والمتغيرة.

تنظور مبيكل المنظمة من تنظيم وظيفى بسيط إلى نظام معقد لادارة مشروعات عديدة تقوم على نطاق اللامركزية. على أن كاسينو قد أدرك أن الشعقيدات الداخلية واضطراب البيئة الخارجية للشركة قد تزايد بدرجة استلزمت إنشاء تنظيم أكثر فاعلية. وقد كان الحل بالنسبة للشركة وكاسينو هو المصفوفة التنظيمية.

بعد مرور بضع سنين تعلم كاسينو دروسا هامة قد تكون مفيدة بالنسبة للمديرين الآخرين يتمثل اهمها في الآتي :

- صن البلازم ألا يكتنفس بوضع هيكل عملي في مراحل التطبيق الأولى فقط بل لا بد أن يكون الاهتمام باللوائح والمسميات والسلطة في حدوده الدنياباذ أن التجربة هي خير دليل لوضع إجراءات العمل.
- يرتكز النجاح على سلوك الأفراد أكثر من استناده على البنية التنظيمية، وعليه لابد أن تؤكد العمليات الداخلية على التعاون، وليس
 على مراكز السلطة والنفوذ .
 - تجنب الوضع الذي تكون فيه الرئاسة مزدوجة و يفضل الاشارة إلى (مجموعة الزملاء)، فأن ذلك يحد من تحديات السلطة.
- فرورة إطلاع الادارة العليا بما يجرى في المنظمة ولكن بدون تدخلها في الأعمال اليومية، فمتى حدث ذلك تحولت جلسات العمل إلى
 سلسلة من الاجتماعات والعروض غير المنتجة.
 - « يجب أن تحدد تعويضات المديرين بصورة تاخذ في الاعتبار الالتزامات الراسية (الوظيفية)، والأفقية (المنتج).
- على الادارة تطوير ودعم مدخل التنظيم المعوفي. وقد أدت المعوفة التنظيمية بشركة (IM and C) إلى تحسين العمليات، والانتاجية. والربحية. وعلاقات العمل بشكل عام. كما كان إسهامها الأساسي هو تطوير المديرين حيث ساعدت تجربة المعفوفة على تنمية المهارات والأداء الاداري.

ولمواجهة هذه المشكلة، اتجه المديرون في حالات كثيرة إلى تصميم المصفوفة. وقد تم استخدام هذا المصطلح لوصف المنظمات التي تشتمل على عدد من المشروعات والبرامج والأعمال ضمن التنظيم الكلي للمنظمة؟؟.

حينما يتم وضع تنظيم مصفوفي فان أيسر طريقة لوصفه هو أنه عبارة عن تنظيم على أساس المنتج ركب في تنظيم وظيفى الناخذ شكل (١٨ ـ ١٠) الذي يصور البيئة التنظيمية لشركة هندسية متخصصة في إنشاء مشروعات كبيرة مثل: الجسور، ومصافي الزيت، والسدود الكمثال تعكس المكونات الرأسية لتنظيم المصفوفة الادارات الوظيفية النمطية للانتاج والتسويق والعقود وغيرها وبما أن كل مشروع يتطلب توجها مختلفا وله متطلبات مختلفة فقد تم تركيب هيكل يقوم على أساس المنتج على الهيكل الوظيفي القائم المكونات الافقية في شكل (١٨ ـ ١٠). ونتيجة لذلك تم الحصول على المزايا الرقابية للتنظيم الوظيفي مع مزايا التكيف القائم على أساس المنتج معا في تنظيم واحد.

ولكي تعمل المصفوفة بفعالية، فأن ذلك يتطلب التنبه لبعض العوامل الهامة:

اولا، عدم الشقيد بمبدأ وحدة سلطة الأ وامر التقليدي (أي أن يكون لكل مرؤوس مشرف أو رئيس واحد). ففي مثالنا، يكون مهندس الانشاء مرتبطا بكل من نائب الرئيس للانشاء على أساس وظيفي و بمدير المشروع في أن واحد (النقطة (أ) شكل ١٨ – ١٠).

شانيا، يتعين على المديرين أو الرؤساء في هذا التنظيم أن يتفقوا على توازن أو مقاسمة القوة أو الهيمنة على الموارد. وعليه لابد أن نتخذ القرارات الخاصة بالموارد المالية والمادية والبشرية بالاشتراك بينهم مع علمهم بأن القوة تتحول مابين الوحدتين بمرور الوقت.

ثالثاً، بما أنه من المحتوم نشوء صراع في وضع كهذا، فلا بد من الاستفادة من المواجهة المباشرة والمستمرة كأسلوب لمعالجة الصراع. فالصراع حول الموارد المالية مثلاً، سيؤدي إلى نشوء مشكلات معقدة مالم يتم مواجهته وعلاجه في وقت مبكر. ر بما تكون الأدوار والأنماط السلوكية التى يظهرها الأفراد في المصفوفة من أهم العوامل في تشغيل ذلك التنظيم بفعالية . وكما يظهر في المحدول (١٨ – ١٨)، فقد تم تسليط الضوء على أر بعة من المديرين في المصفوفة مع أنماطهم السلوكية، الرئيس أو الدير العام، وأحد المديرين التنفيذيين، ومدير المشروع أو المنتج، ومدير يرتبط برئيسين في وقت واحد . وكما يشير الجدول، فقد يستلزم الأمر تطوير عدد من المهارات المتميزة لتعمل المصفوفة دون عوائق أو مشكلات .

من الممكن لتصميم المصفوفة، الذي يعمل بصورة صحيحة مع ازدواجية هيكل الأوامر والقدرة على معالجة المعلومات والترشيد في التكلفة، أن يحقق فوائد عديدة للمنظمة التي تتخذه. ومن ناحية أخرى، هناك العديد من النواحي السلبية المرتبطة بمثل هذا النوع من التنظيم، إذ تشير تجارب المديرين إلى ما يلي من علل المصفوفة:

١ ـ الارتباك في فترة تقويم الاداء: يبرز تقويم أداء المدير المرتبط برئيسين، بوجه عام، مشكلتين على الأقل: كيف يمكن توزيع وقت المدير (٥٠٪ للوظيفة و٥٠٪ للمشروع أم ٢٠٪ و ٢٠٪)؟ ومن يقوم بالتقويم؟ هل يقوم به المدير الوظيفى أم مدير المشروع؟ أم يكون التقويم؟ هل يقوم به المدير الوظيفى أم مدير المشروع؟ أم يكون التقويم من تقديرات المقومين الاثنين؟ ليست هناك أحكام ثابتة لمثل هذه المشكلات، إلا أن المنظمات بوجه عام، تحاول تجنب تقسيم أوقات المديرين بدقة. وعادة مايتم تخصيص مسئولية التقويم للمدير الوظيفى على أن يكون لمدير المشروع إسهام كبير في عملية التقويم.

٧ ـ صراع القوى: يخيل للمرء أن هناك توازنا فاعلا للقوة في تصميم المصفوفة، إلا أن احتمال حدوث صراع حول القوة في الواقع، كبير جدا إذا ما أخذنا في الاعتبار الطبيعة البشرية. وتتمثل أفضل الطرق التي توصل إليها المديرون لعالجة الصراع حول القوة قبل أن يقضى على المسمة التطبيقية لنظام المصفوفة في التأكد من أن الشخصيات الرئيسية في محاور السلطة (أى مديرى الادارات الوظيفية والمشروعات) تدرك أن الاستحواذ على السلطة بصورة مطلقة يعنى القضاء على فعالية الأداء في المنظمة نهائيا.

٣ ـ الفوضى: روى عن أحد المديرين أنه قال _عندما ووجه بالمصفوفة لأول مرة _ «إنكم تطالبوننى أن أتصرف بطريقة غير طبيعية». ومن الممكن أن تؤدى مثل هذه المقاومة إلى حالة من الاضطراب والفوضى ما لم يتم تدريب المديرين جيدا على الطريقة التي تعمل بها المصفوفة.

٤ — الافراط في استخدام الجماعات: ينهمك الديرون الذين يعملون في تنظيم مصفوفي فيما يجرى حولهم في بعض الأحيان، بدرجة تدفعهم إلى اللجوء إلى النشاط الجماعي أو اتخاذ القرارات بصورة جماعية. وهنا لابد أن يكون واضحا أنه ليس بالضرورة أن تتخذ كل القرارات بواسطة الجماعات، إذ أن قرارات الجماعة، كما أشرنا إلى ذلك في فصل سابق، تأخذ وقتا طو يلا، بالرغم من المزايا التي تتصف بها. فبعض القرارات، بحكم طبيعتها، لا تتبع فسحة من الوقت لا تخاذها.

٥ _ الانهيار في فترة القدهور الاقتصادى: يبدو أن المصفوفات التنظيمية تزدهر في فترات النمو والتطور المتلاحقة غير أنها تصاب بالركود أو يترك العمل بها في فترات الركود الاقتصادى. وحينما تصل المنظمات مرحلة «شد الأحزمة على البطون»، يكون التنظيم هو أول شيء يتعرض للتغيير أو التبسيط. ويبدو أن التجربة تشير إلى أن مثل هذه الخطوة سابقة لأوانها إذ أن التجارب قد بينت، أيضا، أن من الصعوبة بمكان العودة إلى المصفوفة بعد أن يتم التحول عنها.

٦ - النظرة المركزة على جانب واحد: بما أن المصفوفة تطبق في النظمات التي تتميز بدرجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المهام والأفراد، فإن الاهتمام يتجه، في بعض الأحيان، إلى الانشغال بالعلاقات والصراعات الداخلية على حساب الاهتمام بالبيئة الخارجية. وتكون نتيجة ذلك تركيز القدر الأكبر من الجهود في تسوية الخلافات بدلا من خدمة الزبائن، وفي وضع كهذا يصبح تدخل الادارة العليا أمرا ضروريا؟٦.

بالرغم من حداثة المصفوفة التنظيمية، فقد قامت بعض الشركات مثل هانى و يل (Honey Well)، وتكساس للمعدات، وجنرال اليكتريك التخلى عن العمل في مجال الحاسب الألى، قامت شركة هينى و يل بضم هذا النشاط إليها وأنشأت عشرين فريق عمل إداريا تتكون من مائتى شخص تقريبا من موظفيها وموظفى جنرال اليكتريك، ليحت هذا النشاط إليها وأنشأت عشرين فريق عمل إداريا تتكون من مائتى شخص تقريبا من موظفيها وموظفى جنرال اليكتريك، لتحقيق التكامل بين التصنيع، والتسويق، والادارة الهندسية، والا بحاث العلمية الميدانية، وشئون الموظفين، و برامج الحاسب الآلى، والمخزون الفعلى لخطوط الانتاج، وتؤكد الادارة العليا لشركة هينى و يل أن أسلوب التنظيم هذا أدى إلى دمج المؤسستين الكبريين بسهولة وفعالية.

شكل ۱۸ ــ۱۱ - انماط السلوك الاداري في تصميم المصفوفة

أنماط السلوك الرئيسية	المدير
	الدير العام (الرئيس الأعلى)
استخدام السلطة والقيادة	,, ,,
رضع المعايير	
توجيه ومعالجة الصراعات	
تعلم مقاسمة القوة	المدير الوظيفي
العمل مع ناثر المركز الوظيفي	
أن يأخذ في حسبانه صعوبة إدارة القوى العاملة من حيث :	
_ احتياجات العاملين	
_ الاحتياجات القدريبية	
- تخصيص الها م	
ـ تخطيط القرى العاملة	
_ توازن حجم العمل	
_ التعامل مع الموظفين	
تعلم مقاسمة السلطة والقوة	مدير المشروع
التحكم في الاختلافات بين العاملين	
الاعتماد على الخصائص الفردية والقدرة على الإبداع	
الابتكار في حل المشكلات	
أن يظهر توجها عاما ومتوازنا	
اكتساب القدرة على التحكم في القلق والضفط النفسي	المدير المرتبط برئيسين مباشرين
تنمية منظور كلى للمنظمة	
اكتساب مهارة معالجة الصراع بسرعة	
اكتساب مهارة التحكم في الاختلافات	
تنعية توجه شامل كمدير عام للمشروع .	

S. Davis and P. Lawrence: "Matrix" (Reading Mass: Edison Wesley: 1977) Chapter 4、 : ماخوذ من

ومن الضرورى دراسة تصميم المصفوفة دراسة شاملة قبل النظر إليه كتنظيم فعال في أوضاع مختلفة كالنظام البيروقراطي أو نظام «٤». فتصميم المصفوفة جذاب في ظروف معينة غير أن تحديد الظروف الملائمة له يصبح أمرا ضروريا وهاما .

التنظيم الحراو المركب:

ثانى أنواع التصميم للمنظمات الدينامية والمعقدة هو التنظيم الحر أو التنظيم المركب؟ . فالتنظيم الحريشيه الأميية (Amocba) التى تغير شكلها باستمرار كضرورة من ضرورات البقاء. و يركز اهتمام التنظيم الحرعلى التغيير ولا بد إذن للمديرين العاملين في منظمات تستخدم هذا التنظيم من أن يكونوا مرتبين ومبدعين ليتلاءموا مع التغيير.

يتجه التنظيم الحرإلى التقليل من التركيز على التسلسل الهرمي للسلطة، والوظائف الرسمية، وخط السلطة، وتسلسل سلسلة إصدار الأوامر، والحلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس، وبدلا من استخدام الأدوات الوظيفية النمطية، يستخدم نظام مراكز الربح وهي الوحدات التى تعنى بالنتائج وتدار على أساس فريق متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. و يتم التركيز على الفعالية من خلال المشاركة. والعمل المشاركة والدعمل الرقابة الذاتية، والاستقلالية في أداء المهام، وبمعنى أخر من المحتمل أن يتم تصميم كل مركز للربح بطريقة مختلفة وبذلك يكون التركيز على النواحى السلوكية سمة بارزة لأسلوب التنظيم الحر، غير أن النتائج الأساسية التى نصح بها التقليديون ضرورية أيضا بالنسبة لاستراتيجية هذا التنظيم.

يبدر أن التنظيم الحرينسجم مع بعض الأعمال الصناعية اكثر من غيرها؛ فالمنظمات التى تتطلب التكيف مع مطالب وحصص السوق المتفيرة تميل إلى هذا الأسلوب في التنظيم وتنطلب هذه المؤسسات نظاما مركزيا للرقابة (الحد الأدنى من الكفاءة) مع لامركزية المعمليات مما يعنى ضرورة وجود نظم ألية لمعالجة البيانات. ومن أمثلة الشركات التى تستخدم التنظيم الحر بدرجات متفاوتة شركة ليتون الصناعية، وزروكس (Xerox)، وتاندم (Tandem) للحاسبات الآلية وتكسترون (Texton)، و بولار و يد (Yelaroid)، تستخدم الشركات الكبرى المتنوعة المنتجات في أغلب الأحوال التنظيم الحر. وتتطلب هذه المؤسسات، التى نمت من خلال دمج وضم مؤسسات أخرى إليها، قدرا كبيرا من المرونة يتجاوز القدر الذي اقترحه علماء التنظيم التقليديون والبرامج التى افترضها السلوكيون. أما درجة الحرية في التنظيم المكن قبولها في أي منظمة فأمر غير معروف. وما لم يتم بحث هذا النوع من أنواع التنظيم ومدى أثره على العمليات داخل المنظمة فاننا لن نتمكن من تقديم هذا التنظيم المتحرر كحل لبعض المديرين. فالبحوث التجريبية التى تمت في هذا المجال حتى الأن ــ والتى تدعم أو ترفض هذا التصميم في أوضاع مختلفة، محدودة جدا، إلا أنه يحمل بعض المقومات التى تجعل منه مدخلا موقفيا للتنظيم وهى الاستراتيجية التى تصادف انتشارا كبيرا في الوقت الحاضر.

أثر عوامل التصميم في السلوك:

إن السؤال المنطقى الذى يمكن طرحه الآن هو ماهى العلاقة _إن وجدت _بين سلوك الأفراد فى المنظمات _موضوع هذا الكتاب _ والتنظيم الملائم للمنظمة _موضوع هذين الفصلين المتتابعين؟ لقد كان البحث فى هذا المجال وافياً إلا أن نتائجه ليست متساوية على نحو وثيق. وقد اخترنا ستة عوامل تنظيمية رئيسية هنا لتوضيح هذا الوضع°ً.

الحجم : تمت دراسة العلاقة بين حجم المنظمة واتجاهات وسلوك العاملين فيها على مدى سنوات عديدة. و يشير استعراض هذه الا بحاث، التى تمت عادة باجراء مقارنات بين وحدات مختلفة الحجم في منظمة معينة، إلى أن حجم المنظمة الكبير يرتبط سلبيا بمستوى الرضا الوظيفي واتجاه العاملين إلى البقاء في الوظيفة أما فيما تشير أبحاث أخرى إلى وجود علاقة خطية منحنية حيث يكون مستوى الرضا الوظيفي أعلى بالنسبة للمؤسسات متوسطة الحجم إلا أنه منخفض بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم، وصغيرة الحجم على السواء. ومع ذلك نجد أبحاثا أخرى تفيد بعدم وجود أي علاقة بين حجم المنظمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

يبدو أنه من الأسلم في الوقت الحاضر أن نقول إن للحجم تأثيرا متغيرا على سلوك العاملين. ولا يبدو أن للحجم أهمية كتلك التى للخصائص التنظيمية الأخرى، في التنبؤ بالسلوك، و يبدو أن المؤثرات الأكثر دينامية أفضل عوامل للتنبؤ، كما أن أغلب الدراسات التى تمت أجريت على مجموعة من العاملين الذكور؛ إلى جانب الخلط فيما يتعلق بالمقصود بالحجم (هل هو حجم التنظيم أم حجم الوحدة أم عدد العاملين وما شابه ذلك)، وعلى ذلك يجب ألا يؤخذ الحجم كأفضل عامل تنبؤ بالنتائج السلوكية.

شكل التنظيم: الشكل التنظيم من الموضوعات المطروقة كثيرا عند مناقشة خصائص البيئة التنظيمية. ومن المصطلحات المستخدمة عند مناقشة شكل التنظيم وصفه بأنه طويل، ومسطح، وهرمى. ومثلما حدث في دراسات حجم المنظمة، فان عددا من الدراسات أفرز نتائج غير متسقة آب إن خاصية الشكل مهمة ولكن لا يبدو أن لها نفس الأهمية التي للعوامل الأخرى. ومثلها في ذلك عامل الحجم. على أننا لانقصد بذلك ألا أهمية للشكل في التنبؤ بنتائج السلوك، بل إنه حبالأحرى وحدى السمات العديدة المرتبطة ببعضها في التنظيم، و يبدو أن هناك بعض العاملين الذين لا يهتمون كثيرا بشكل المنظمة وتأثيراته على سلوكهم، فيما يفضل أخرون، من ناحية أخرى، أن تكون المسافة بينهم و بين من يملكون سلطة اتخاذ القرار في المنظمة أقصر. ولكن تبرز هنا مشكلة تحديد مواصفات ما يشكل المسافة «الأقصر»؛ إذ يرى البعض أن مستويين إداريين أو تنظيميين يشكلان مسافة طويلة لحركة انتقال موضوع هام أو شكوى. وإجمالا، قان الشكل يتاثر، بوجه عام، بنطاق الاشراف، و يبدو أن بعض الأشخاص يتأثرون بالأشكال المختلفة للتسلسل الهرمي للسلطة، وهنا يتعين على الدير

تشخيص ومعرفة الكيفية التي يتأثر بها مرؤوسوه بالشكل التنظيمي، إذا كان هناك تأثير، قبل تحديد الشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمة أو الوحدة.

درجة الرسمية: نعرف الرسمية أو الشكلية بوجه عام بمدى وجود لوائح وإجراءات وتعليمات وأسس اتصال مكتوبة. وقد يوافق أغلب الناس على أن التمسك الشديد بالرسمية أو النزعة نحو «الشخصية البيروقراطية» ترتبط بمستوى منخفض من الرضا الوظيفى . ومن خلال دراسات حول المهنيين، برزت نقاط عديدة ومثيرة. فالمهنيون، مثل المهندسين والمحاسبين والفيزيائيين، يجيئون إلى المنظمات بمعايير وأسس ذات توجه خارج بالنسبة للمنظمة حاى أن انتماءهم خارج المنظمة هو الذي يوجه سلوكهم. و يبدو أن التمسك بالرسمية يحدث ازدواجية في المعايير و ينظر إليها على أساس أنها أقل فعالية من المعايير المهنية. كما اكتشف أنه كلما زاد التمسك بالرسمية زاد الاحساس بالاغتراب عن العمل.

على أن هذه النتائج لاتقلل بأى حال من أهمية الرسمية؛ إذ لابد من وجود قدر منها في أغلب المنظمات، لكن المسألة الجوهرية تتمثل في تحديد القدر البلازم منها. و يتعين على المدير أن يتفحص بدقة اتجاهات العاملين نحو اللوائح والاجراءات؛ إذ أن هناك بعض النظم الفرعية والعاملين بحاجة إلى درجة كبيرة من الرسمية، فيما تتطلب نظم فرعية أخرى وعاملون أخرون درجة أقل.

المستوى التنظيمي : تشير الأبحاث التي أجريت في هذا المجال إلى أنه كلما تقدم الفرد في السلم الوظيفي وبلغ مستويات أعلى في التنظيم، زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه ، إلا أن هذه العلاقة غير منتظمة أو متسقة في كل الدراسات التي تمت ولا تكشف لنا عن السبب في زيادة مستوى الرضا الوظيفي . فمن المكن أن تكون هذه الزيادة نتيجة لاكتساب مزيد من السلطة كلما تقدم الشخص في سلم السلطة أو أنها ترجع إلى الذات المرتبطة بالترقية أو التأكد من أن الحوافز (الترقيات) تتوقف على الأداء .

الفروق بين التنفيذيين والاستشاريين:

يبدو من المعقول أن يكون مستوى الرضا الوظيفى لدى الديرين التنفيذيين أعلى بكثير مما لدى الاستشاريين، وذلك بحكم «التصاقهم بالمعمل والنشاط الفعلى»، إلا أن البحث من جهة ثانية له لا يؤكد ذلك، وقد يعزى عدم انتظام هذه العلاقة، مرة أخرى، إلى المبالغة في تبسيط وضع معقد، على أننا نعلم تماما أن العاملين في مجال التنفيذ والعاملين بصفة استشارية يختلفون من حيث نظرة كل فريق للأخر ولعلاقاتهم وأهمية كل منهم بالنسبة للمنظمة.

نطاق الأشراف:

يبدو أن مستوى الرضا الوظيفى لدى المدير يتعاظم كلما زاد عدد المرؤوسين المرتبطين به . ولم يتضح بعد ، مرة أخرى ، سبب هذه الزيادة في مستوى الرضا الوظيفى . فقد برجع ذلك إلى الشعور بالقوة والأهمية أو لاحساس الفرد بحيو ية وظيفته ، أو لدرجة التحدى المتعاظمة للوظيفة . فنطاق الاشراف المتسع ، كما عرضنا لذلك في الفصل السابق ، قد يؤدى إلى الارتباك والشعور بالياس .

عموما، ينبغى تفسير الأبحاث والدراسات التى أجريت حول العلاقة بين السلوك وعوامل التصميم التنظيمى بقدر كبير من الحذر. فالارتباط بينهما ضعيف في أحسن الأحوال، ومحفوف بالمشكلات في أسوئها، ومن الطرق الملائمة للنظر في هذه العلاقة التفكير في عوامل التصميم التى تؤثر على سلوك الفرد من خلال الجماعة، فقد يكون ذلك أكثر واقعية طالما كان للجماعة (بما فيها القائد) أثر مباشر على السلوك أكثر من المنظمة نفسها، ولكن الأبحاث التى أجريت حول هذا الموضوع محدودة جدا لسوء الحظ.

ملاحظة ختامية:

توفر لنا الخلفية التاريخية لنظرية التصميم التنظيمى وأبحاثه وتطبيقاته فرصة لاستعراض الظواهر البدائية للمنظمات، وعلى الرغم من أننا لا نستطيع تقديم مجموعة من النتائج المحددة حول التصميم، إلا أننا نستطيع عرض بعض النتائج والطروحات: أولا: لاستراتيجيات المعاصرة التصميم أهميتها وفاعليتها في بعض الأحوال، ولا يتميز أي أسلوب منها بأنه الافضل أو يجب قبوله على أساس هذه الصفة، بل إن هذه المداخل تمثل الأساس للمداخل الموقفية التي تبدو أنها تتناسب مع مجتمعاتنا ومنظماتنا المتغيرة.

ثانيا : تستلزم التصميمات التنظيمية قيام المديرين بدراسة البيئات والتقنيات والنظم الاجتماعية الفنية .

ولذلك فان المديرين بحاجة إلى البحث عن إجابات لعدد من الأسئلة المعقدة والتي تشمل الأتي :

- ١ _ مل يميز التصميم الحالي لمؤسستي الوظائف فيه بدرجة أقل أو اكثر من اللازم أو بدرجة مناسبة؟
- ٢ ـ ﴿ هَلَ يَتِيحِ التَّصَمِيمِ الحالي لمنشأتي درجة أقل أو أكثر من اللازم أو درجة مناسبة من التكامل بين النظم الفرعية الميزة؟
 - ٣ _ ماهي تكلفة التمبيز والتكامل في الوضع الحالي والوضع المطلوب؟ وماهي الفوائد التي تعود منه؟
 - ٤ _ كيف يمكن لمنظمتي الوصول إلى التركيبة الملائمة من النتائج السلوكية عن طريق التصميم التنظيمي؟

تمثل هذه الأسئلة تحديا لمهارات المديرين وقدرتهم الابداعية في إعداد التصميم الأفضل بالنسبة لهم، وفي ذلك الوقت الحدد من حياتهم العملية والمرحلة التاريخية التي تمريها المنظمة. فاعداد التصميم الأفضل مهمة يصعب اتقانها ومعرفتها بصورة كاملة، إلا أنه من المؤكد يشكل تحديا كبيرا لقدرات المديرين.

ثالثا: تختلف استجابات الأفراد بالنسبة للأبعاد البنائية والسمات التشغيلية للتنظيم. فالشيء المقبول بالنسبة لشخص ما قد يكون محبطاً ومضعفاً لآخر. و يتعين على المديرين، مرة أخرى، أن يتقصوا و يتحققوا من الاستجابات السلوكية للمرؤوسين ليعرفوا الكيفية التي يستجيبون بها لحجم المنظمة ودرجة الرسمية بها والسلطة والرقابة والظواهر الأخرى المرتبطة ببنية المنظمة.

رابعا: هناك شواهد تؤيد الرأى القائل بضرورة وجود تصميمات متعددة في المنظمات. فالتنظيم الأوحد السائد متحجر، وعمومي في طبيعته، و يصعب تطبيقه، إذا سلمنا بأن أبحاث لورنس ولورش وود وورد تتسم بالصحة، فتصاميم وحدة البيع تختلف عن تصاميم وحدة البحث والتطوير في المنظمات الفعالة. وفي ذلك بعض الشواهد الهامة التي تبرر ضرورة أخذ التصاميم المتعددة في الاعتبار.

اخيرا، من المستحيل عمليا أن تلائم أى منظمة بين حاجات ومهارات واتجاهات العاملين فيها وتصميمها التنظيمى. وبدلا من ذلك ينبغى علينا أن نتحدث عن أفضل طريقة للتلاؤم بين منظمة معينة والعاملين فيها. كما أننا بحاجة إلى الحديث عن تلاؤم التصميمات بالمسورة التى تحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية بوجه عام؛ إذ أن الادعاء بتحقيق هذه الأهداف كاملة أو تأييد هذا الاتجاء يعنى العودة إلى البادىء التقليدية والنماذج السلوكية العامة التى يقترحها السلوكيون. فمن الضرورى إذن النظر إلى التصميم التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهداف متعددة والايتم اختيار التصميم إرضاء للعاملين أو كسبا لأرباح إضافية أو إرضاء لمجلس إدارة المنشأة.

موجدز للمصديرة

- ١ ــ يبدو أن للمداخل الموقفية للتصميم التنظيمي معنى ومغزى أكثر مما للمداخل العامة أو الجامدة. و يتمثل جانب القوة للمدخل الموقفي في تركيزه على معرفة العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم وبين التنظيم ككل وبيئته. و يتضمن هذا المدخل متغيرات متعددة تشمل دراسة البيئة الاستراتيجية، والتقنية أو أخذها في الاعتبار على الأقل.
- ٧ _ يشير مدخلنا للتصميم الموقفى إلى التأثير الكبير للبيئة الخارجية على التنظيم، وتشمل البيئة العامة التى تؤثر على المنظمات _ العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والموارد. إضافة إلى تلك القوى، تتأثر أى منظمة ببيئة عملها المتفردة والتى تشمل عملاءها والموردين والمنافسين واللوائح المنظمة للنشاط الصناعى الذى تعمل فيه والمسائل التقنية ذات العلاقة _ أى كل العوامل التى تؤثر بصورة مباشرة على النشاطات الداخلية للمنظمة باعتبارها جزءا فرعيا منفردا من البيئة العامة.
- ٢ ـ تمثل درجة التغير (مستقرة/متقلبة)، ودرجة التعقيد (بسيطة/معقدة)، بعدين رئيسيين لبيثة العمل، يتعين على المديرين اخذهما في الاعتبار. و يحدد هذان البعدان ـ مجتمعين ـ مدى الغموض في البيئة، وهو أحد العوامل التي تؤثر في الأهداف والبنية التنظيمية وسلوك الأفراد في المنظمات.
- ٤ ــ تحدد الاستراتيجية الاتجاه الذى تسير فيه المنظمة. وتنبثق عن الاستراتيجية الخطط المختلفة التى توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المقررة. وقد أكد شاندلر في أبحاثه حول المنظمات قيمة المنهج الذى يقول: إن «البنية التنظيمية تتحدد تبعا للاستراتيجية».

- تشكل التقنية (التقنيات) المستخدمة في المنظمة جوهر العملية التحويلية فيها. وتتأثر التقنية، من حيث تصنيفها إلى وسيطة ومـتصـلـة ومـكثفة، ببيئة العمل التقنية وتؤثر في نفس الوقت على بنية المنظمة، بل إن التقنية في الواقع، تفرض قيودا معينة على البنية التنظيمية التى تنشأ.
- ٣ المتغيرات الموقفية الرئيسية البيئة والاستراتيجية والتقنية متغيرات قرينية مرتبطة بالنتائج السلوكية. فأبحاث بيرنز واستوكر ولورنس ولورش و و و و و و و و و د و ورد هي الأعمال الأولى التي لفتت الانتباه إلى موضوع التصميم التنظيمي على أساس الموقف. وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى أن هناك تصاميم مختلفة تتناسب في الواقع مع مختلف البيئات والنظم الفرعية والأفراد والاقتنيات والمهام المتنظيمية، وكما هو الحال في كل أعمال البحث، فهناك من ينتقد التصور العام، والقياس التشغيل، والنتائج التي توصل إليها الباحثون الموقفيون. على أننا نعتقد أن هؤلاء الرواد قد عالجوا التعقيدات المرتبطة بالمواقف المحتملة بنجاح، ولا بد للمديرين الذين يواجهون بمشكلات نتعلق بالتصميم التنظيمي من دراسة أعمالهم.
- ٧ ــ يفترض نهجنا المعاصر للتصميم التنظيمى أن المنظمات ستتطور من تنظيمات وظيفية بسيطة إلى تركيبات معقدة منظمة على أساس المنتج، كلما تطورت بيئاتها من بسيطة مستقرة إلى معقدة متغيرة . و يشير هذا الاطار فضمنيا إلى أن النظام الساس المنتج على المنظمات التي تعمل في بيئات بسيطة ومستقرة بالرغم من تركيزه الشديد على التنظيم الوظيفي .
- من أشكال التنظيم المستحسنة في كثير من منظمات اليوم المصفوفة التنظيمية، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات معقدة ومتقلبة. تتألف المصفوفة، في الأساس، من تنظيم يقوم على أساس المنتج ركب في تنظيم وظيفي. و يركز الاعتماد المتبادل ومشاركة السلطة والطاقة المتنامية لتدفق المعلومات وترشيد النفقات والأدوار المتغيرة للمديرين المختلفين، الانتباه على المزايا الفريدة للمصفوفة.
- ٩ _____ يتعين على الديرين المشاركين في القرارات المتعلقة بالتصميم التنظيمي أن يكونوا «مشخصين» وأن يقوموا بمراجعة درجة التمايز والتكامل في التصميمات المطروحة أمامهم وتكاليفها والفوائد التي تعود فيها. كما ينبغي موازنة هذه العوامل على ضوء النتائج السلوكية المرغوب فيها. على أن الفشل في التشخيص سيؤدي في الغالب إلى عجز في التعامل مع التغييرات التي تحدث بصفة مستمرة في المنظمات والبيئات والأفراد.
- ١٠ لا يوجد تصميم تنظيمى واحد هو الأفضل على الاطلاق، وليس منظوراً أن يبرز إلى الوجود مثل ذلك التصميم ، فالتنظيم الأفضل بالنسبة للمنظمة وإدارتها والعاملين فيها يتغير بمرور الزمن . و بناء على ذلك ينبغى أن يكون المديرون متفتحين ومتقبلين للترتيبات الجديدة والمقترحات المختلفة؛ إذ أن أفضل أعمال البحث حول التصميم التنظيمى قد أثبتت أن قابلية التكيف في صيغة استراتيجيات المتنظيم المعضوى فعالمة في بعض الأوضاع ، فيما يكون التنظيم الميكانيكى هو الأفضل في أوضاع أخرى. إلى جانب ذلك، هناك استراتيجيات أخرى تقع بين هاتين الاستراتيجيتين يلزم أخذها في الاعتبار أنشأها مديرون أكثر ذكاء وأعلى ثقافة ومعرفة وتفوقا.

أسئلة للمراجعة :

- ١ ـ ما الفرق بين التصميم التنظيمي والبيئة التنظيمية؟
- ٢ ـــ ما هي الحجج التي تدعم بها ترجيحك للمداخل الموقفية للتصميم التنظيمي على الطريقة الوحيدة المثل للتنظيم؟
- ٣ بينما يتفق العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون على أن البيئة عنصر غالب في مملية تصميم المنظمات، لا يوجد اتفاق حول إمكانية اختزال
 التعقيدات في البيئة إلى مصفوفة ثنائية (بسيطة/معقدة مستقرة/متقلبة). ناقش هذه العبارة مع إيراد الحجج التي تدعم موقفك.
 - ٤ _ للذا يكون من المعقول أن نفترض إمكانية تنظيم بعض وحدات المنظمة تنظيما ميكانيكيا وتنظيم وحدات أخرى تنظيما عضو يا؟
 - ه ل تستطيع تحديد وضع معين لا يكون التنظيم فيه وفقا لاستراتيجية المنشأة؟
 - ٦ ما من العوامل المحددة للتقنية كعامل موقف في تصميم التنظيم؟

- ٧ - ما هي السمات الايجابية والسلبية المرتبطة بالوظيفة الحدودية في المنظمة من وجهة نظر من يشغل الوظيفة في المنظمة؟
- ٨ بصفتك مستشارا في إحدى المنظمات، ماهي التحذيرات التي تقدمها لأحد المديرين التنفيذيين لمنظمة كبرى يعتزم تغيير التنظيم المصفوفة لمنظمته؟
 - ٩ ما هو الدور أو الوظيفة التي ترى أنها أكثر صعوبة في تصميم المصفوفة؟
 - ١٠ ١ ما من العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال؟ وبين الهيكل التنظيمي وعملية اثخاذ القرارات؟

حالة دراسية في التصميم التنظيمي مستشفى هيوستن التذكاري (Houston Memorial Hospital)

كلما توسعت المستشفيات في خدماتها أصبحت أكثر تخصصا، وفي أغلب الحالات، أكثر تعقيدا، وقد كان للتوسع الذي طرا في خدمات مستشفى هيوستن التنظيمية، وتعتقد مديرة المستشفى، عدد من السلبيات التنظيمية، وتعتقد مديرة المستشفى أن قدرة المستشفى على تنسيق العناصر اللازمة لتقديم خدمات الرعاية الصحية الفعالة للمرضى قداضمحلت، نظرا لتضاعف حجمها خلال السنوات الثلاث الماضية.

نظرا لهذا التوسع السريع فقد بدأ مستشفى هيوستن التذكارى يفكر في التحول إلى تنظيم وظيفى التوجه، أى تجميع النشاطات وفق المهام الرئيسية، مثل: النشاطات التأهيلية والمالية ورعاية المرضى والخدمات المهنية، إلا أن هذا التنظيم لن يتبع بكامله في بعض الحالات، مثل خدمات التمريض. فخدمات التمريض. حاليا – عبارة عن خليط من التنظيم على أساس العمليات والمواقع ونوع الخدمة. فبينما نجد في ثلاثة نشاطات تمريضية عناصر التنظيم على أساس العمليات، الجراحة والولادة وخدمات الطوارىء، نجد أن مراكز التمريض، حيث يتلقى المرضى العناية لدى ٢٤ ساعة، قد تم تجميعها في الأصل على أساس المواقع (أى الدور الثالث، جناح موندرن وجناح ايلر)، فيما يتم التخصص في الخدمة على أساس المويض.

خطة لإعادة التنظيم :

ارتات نورا أنه من المناسب إعادة تنظيم المستشفى كله بالتحول من التنظيم المختلط الكون من العمليات والمواقع ونوع الخدمة _والمتبع في خدمات التمريض _إلى ما تسميه بالتنظيم الاداري الموحد، و يتحقق ذلك عن طريق تحويل النشاطات الحالية المنظمة على أساس وظيفى وتسلسل العمليات إلى نشاطات مجمعة على أساس نوع الخدمة أو الموقع، وقد افترض أن مثل هذا التغيير في التنظيم سيعزز اللامركزية في أعمال المستشفى، وتفويض السلطة إلى الوحدات الفرعية، وتتمثل الميزة الرئيسية لخطة إعادة التنظيم المقترحة، وفق رأى نورا، في أن المتكامل في النشاط سيكون في أدنى مستويات التنظيم، مما يزيد من فرصة تنسيق النشاطات في المستوى التنظيم المباشر، وتعتقد نورا أنه ما لم يتم دفع نقطة التكامل إلى «أسفل» التنظيم فأن انخفاض الكفاية في العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، ستصبح مشكلات كبرى بالنسبة لهذا المستشفى الأخذ في التوسع.

النتائج المتوقعة لإعادة التنظيم:

استخدمت نورا خدمات التمريض لايراد أمثلة للنتائج المتوقعة من التغيير في التنظيم. وترى نورا أن التنظيم الجديد سيوفر قدرا أكبر من تفويض السلطة لرؤساء الممرضين الذين سيكون اثنان أو ثلاثة منهم مسئولين عن كل مائة سرير. كما ستكون هناك رئيسة تعريض لكل قسم علاجى تكون في خدمة كل مائة سرير أى «مستشفى مصغر»، على أن يكون رؤساء المعرضين ورئيسة التمريض بالقسم العلاجى متخصصين في فروع الطب التى تتناسب مع المرضى الذين يتلقون العلاج في وحداتهم ، لن يكون لديرة التمريض سلطة تنفيذية مباشرة على المصرضات العاملات في وحدات المائة سرير و بدلا من ذلك ستركز جهودها في تعيين وتدريب كادر مؤمل من الممرضات ، وتقويم مستوى المصرضات المعتبد المحتبة للوحدة ، وإنشاء جسور للاتصال بين الوحدات المختلفة .

يتمثل أهم تغيير أجرى في الهيئة الطبية في إنشاء وظيفة «منسق ومستشار طبى» لكل وحدة تتكون من مائة سرير يقوم بالواجبات التالية :

- ١ _ تقديم المشورة والنصح لهيئة التمريض في المسائل العلاجية والمرتبطة بالتخصص.
 - ٢ _ التنسيق بين الوحدة والأطباء الذين يوجهون بدخول المرضى للوحدة.
- ٣ _ المشاركة في إدارة الوحدة بالتعاون مع رئيسة التمريض في الوحدة، ومساعد مدير المستشفى.

يتولى وظيفة المنسق والمستشار أحد الأطباء الشباب ممن أكمل فترة التخصص الأولى وتتوافر لديه القدرة للقيام بهذا الدور التكاملي الهام لبعض الوقت وليس على أساس التفرغ.

السلطة الوظيفية :

افترضت نورا أن السلطة الوظيفية مسألة أساسية في خطة إعادة التنظيم، وتتمثل السلطة الرئيسية بالطبع في استخدام «سلسلة الأوامر» حيث يكون المسرفون التنفيذيون مسئولين عن عمل المستشفى، فيما يمارس الاستشاريون السلطة الاستشارية التى تستند إلى المعرفة وتستخدم سميفة استشارية فقط، فنظرا لصعوبة التمييز بوضوح بين التنفيذيين والاستشاريين، ولوجود صراعات معروفة بين المشرفين التنفيذيين والاستشاريين فان «السلطة الوظيفية» التى تتألف من مزيج من السلطة التنفيذية والاستشارية هي الأنسب، فعندما يفوض مشرف ما جزءاً من سلطته الوظيفية، فانه يحدد قدرا معينا من السلطة و يمنحه لاستشاري متخصص فيما يكون الاستشاري المتخصص بحاجة إلى سلطة رسمية في مجال النشاط الذي تم تفويضه فيه أكثر من حاجته إلى سلطة استشارية فقط.

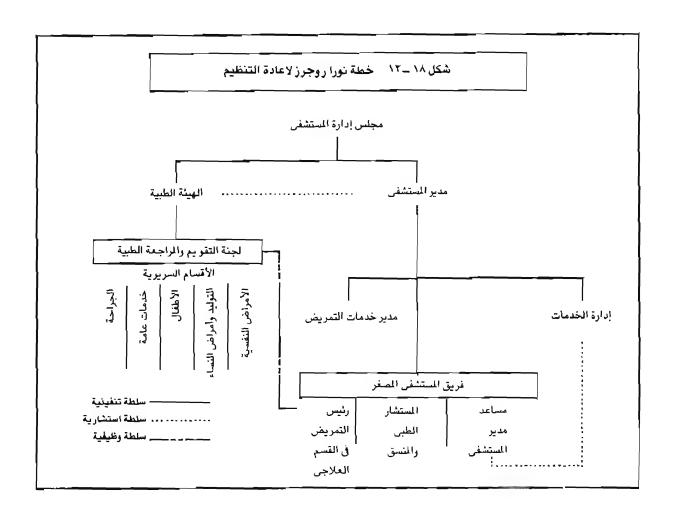
للـمـرؤوس ــ في الـتـنـظـيـم الـوظيفي ــرئيسان مباشران : يهتم أحدهما بالمسائل العامة فيما يتركز اهتمام الأخر على المسائل التخصصية . فالمرضة بالستشفي مسئولة لدى مشرفة التمريض بالنسبة للمسائل العامة وللطبيب بالنسبة للمسائل الطبية المتخصصة .

التصميم التنظيمي المقترح:

يبرز شكل (١٨ – ١٢)، الذي يعرض ملخصا لخطة نورا لاعادة التنظيم، مفهوم السلطة الوظيفية، ولهذه الخطة مزاياها وعيو بها التي يتعين على نورا تحديدها وعرضها على مجلس إدارة المستشفى في اجتماعه القادم.

استلة إرشادية:

- ١ _ ما القصود بفكرة التكامل التي عرضت في هذه الحالة؟
- ٢ _ مل استفادت نورا من المدخل الموقفي في قرار إعادة التنظيم؟ وضح ذلك،
 - ٣ _ ما هي مزايا وعيوب خطة نورا لاعادة التنظيم؟



تمرين تجريبي المدخل المعاصر للتصميم التنظيمي

الغرض من التمرين : ثبيان مفاميم الدخل الموقف للتصميم التنظيمي

المعرفة المطلوبة:

أن يكون القارىء ملما بالمسائل والمفاهيم والمشكلات المرتبطة بالنظرية الموقفية للتنظيم. خاصة التنظيم (المصفوفة).

كيفية إعداد التمرين:

شكل مجموعات كل منها من أربعة إلى ثمانية طلاب لأداء التمرين الذي يستغرق ما بين نصف الساعة، وخمس وأربعين دقيقة. يجب فصل المجموعات عن بعضها و يطلب من كل شخص قبل تكوين المجموعات أن يؤدي التمرين بمفرده ثم ينضم إلى مجموعته للوصول إلى قرار موحد.

التمرين:

شركة الكيماويات البترولية، شركة كبرى متعددة الجنسيات، تعمل بنجاح في مجال صناعة المواد الكيماوية، يقع مركزها الرئيسي بمدينة شيكاغو بولاية الينوى. تنقسم الشركة حجغرافيا حإلى ستة فروع: الولايات المتحدة، وأوربا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية، وكندا، والشرق الأقصى، وتنتشر مصانعها الرئيسية في اثنى عشر قطرا. يختلف تنظيم كل فرع عن الفروع الأخرى كانعكاس للاختلافات في النواحي الاقتصادية والخصائص الحلية لكل قطر من تلك الأقطار و يرضح شكل (١٨ حـ١٣) فرع الولايات المتحدة، موضوع هذا التمرين.

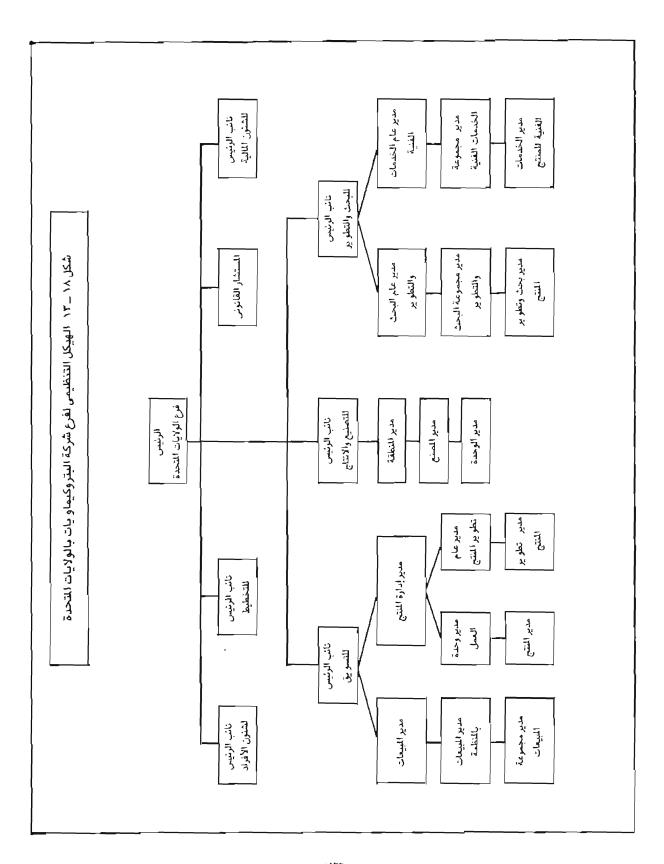
يقوم الهيكل الأساسى لفرع الولايات المتحدة على أساس وظيفى يتكون من إدارات منفصلة للتسويق والانتاج والبحث والتطوير ووحدات استشارية مختلفة. تم توحيد منتجات الشركة، التى تبلغ سبعة وعشرين منتجا، في ثمانى وحدات عمل رئيسية = الكيماويات غير العضوية، والكيماويات المعضوية، والمبتجات الزراعية والسلم الاستهلاكية، ولتمييز هذه المعضوية، والمبتجات الزراعية والسلم الاستهلاكية، ولتمييز هذه النشاطات ووحدات المعمل، هناك ثمانية مديرين لوحدات العمل، ومديرون لتطوير المنتج، ومجموعة من المديرين للبحث والتطوير، ومجموعة مديرين للخدمات الفنية للمنتج، ومديرون لتطوير المنتج، ومديرون للخدمات الفنية للمنتج،

يمثل أداء مديرى وحدات العمل ومديرى المنتج عاملا رئيسيا في نجاح عمليات الشركة. و يتولى مدير وحدات العمل الثمانية، في الواقع، مسئولية نشاط إنتاجي محدد، حيث يكون كل واحد منهم مسئولا عن مجموعة من المنتجات. يتعين على كل من هؤلاء المديرين أن يعمل بالتعاون مع نظرائه في المبيعات والانتتاج والبحث والنظوير، و يعهد لكل منهم مسئولية تحقيق أرباح بالنسبة للمنتجات التي تقع تحت مسئوليته، ولكن لا يملك السلطة الرسمية على ممثلي الوحدات الوظيفية الأخرى. ولديرى المنتج أيضا نفس الترتيبات والمسئوليات ولكنها بالنسبة لكل منتج على حدة. و بينما توجد لمديرى المنتج مسئولية ترويج وتطوير المنتج مسئولية ترويج وتطوير المنتج بالنسبة للمنتجات الجديدة، ولديرى الخدمات الفئية بالنسبة للمنتجات الجديدة، ولديرى الخدمات الفئية مسئولية حل الشكلات المرتبطة بالزبائن فيما يتعلق بالمنتجات الوجودة.

توصل رئيس الفرع إلى تحديد مشكلتين رئيسيتين يواجههما الفرع من خلال تحليل أداء الفرع للسنوات القليلة الماضية، تتمثلان في : تصاعد حدة التنافس الخارجي، والصراعات المتكررة بين الوحدات الوظيفية ، وأملا في التخلص من هاتين المشكلتين، يعتزم رئيس الفرع إعادة التنظيم والتحول إلى تصميم الصغوفة .

إرشادات لأداء التمرين:

- ١ _ على أعضاء المجموعة كافراد مراجعة هذه المعلومات ودراسة شكل ١٨ -١٦ لاعداد تنظيم مصفوف للفرع.
 - ٢ _ كمجموعة ؛ الرصول إلى نفس القرار وعرض ما اتفقت عليه المجموعة على كل المشاركين في التمرين.



Notes:

- 1. John Naisbitt, Megatrends (New York: Wamer Books, 1982), p. 190.
- 2. Fremont S. Kast and James E. Rosenzweig, Contingency Views of Organization and Management (Chicago: SRA, 1973), p. 313.
- 3. Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation (London: Tavistock, 1961).
- 4. Ibid., p. 78.
- 5. Ibid., p. 83.
- 6. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1969).
- 7. Henry L. Tosi, Ramon Aldag and Ronald Storey, "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Scale," Administrative Science Quarterly. January 1973, pp. 27–36.
- 8. H. Kirk Downey, Don H. Hellriegel, and John M. Slocum, Jr., "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application," **Administrative Science Quarterly**. December 1975, pp. 613–29.
- 9. Charles Perrow, Organizational Analysis: A Sociological View (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970).
- 10. For research studies of boundary spanners in organizational settings, see Robert T. Keller and W. E. Holland, "Boundary-Spanning Roles in a Research and Development Organization: An Empirical Examination," Academy of Management Journal, June 1975, pp. 388–93; James A. Wall and J. Stacy Adams, "Some Variables Affecting a Constituent's Evaluation of and Behavior Toward a Boundary Role Occupant," Organizational Behavior and Human Performance June 1974, pp. 390–408.
- 11. See J. Stacy Adams, The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). pp. 1175–99; R. Katz and M. L. Tushman, "A Longitudinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development," Academy of Management Journal, September 1983, pp. 437–56.
- 12. See Robert T. Keller, Andrew D. Szilagyi, and W.E. Holland, "Boundary Spanning Job Characteristics and Job Satisfaction," Human Relations, 1976, pp. 699–716; Michael L. Tushman and Thomas J. Scanlan, "Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals," Academy of Management Journal, March 1981, pp. 83–98.
- 13. James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 20.
- 14. A. D. Chandler, Strategy and Structure (Cambridge: Mass: MIT Press, 1962).
- 15. J. R. Galbraith and D. A. Nathanson, Strategy Implementation: The Role of Structure and Process (St. Paul, Minn.: West, 1978), pp. 12–16; Peter H. Grinyer and Masoud Yasai–Ardekani, "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy," Academy of Management Journal, September 1961, pp. 471–86.
- 16. Chandler, Strategy and Structure, p. 15.
- 17. See Galbraith and Nathanson, Strategy Implementation, p. 17; J. D. Daniels, R. A. Pitts, and M.J. Tretter, "Strategy and Structure of U.S Multinationals: An Exploratory Study," Academy of Management Journal, June 1984, pp. 292–307; R.M. Kanter and J. D. Buck, "Reorganizing Part of Honeywell: From Strategy to Structure," Organizational Dynamics, Winter 1985, pp. 5–25.
- 18. Richard M. Steers, Organizational Effectiveness (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977). p. 32.
- 19. Thompson, Organizations in Action, pp. 15-18.
- 20. D. J. Hickson, D.S. Pugh, and D.C. Pheysey, "Operations Technology and Organizational Structure: A Reappraisal," Administrative Science Quarterly, 1969, pp. 378–97.

- 21. Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice (London: Oxford, 1965).
- 22. For discussion of technology, see E.D. Chapple and Leonard R. Sayles, The Measures of Management (New York: Macmillan, 1961); Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," American Sociological Review, 1967, pp. 194–208; D.S. Pugh, David Hickson, Robert Hinings, and Chris Turner, "Dimensions of Organization Structure," Administrative Science Quarterly, 1968, pp. 65–105; Thompson, Organizations in Action.
- 23. E.D. Chapple and Leonard R. Sayles, The Management of Management (New York: Macmillan, 1961), p. 34.
- 24. Woodward, Industrial Organization, P. 71.
- 25. See J. Alexander and W.A. Randolph. "The Fit Between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Units." Academy of Management Journal, December 1985, pp. 844–59; J. Child and R. Mansfield, "Technology, Size and Organization Structure," Sociology. 1972,pp. 369–93; S. Paulson, "Organizational Size Technology, and Structure: Replication of a Study of Social Service Agencies Among Small Retail Firms," Academy of Management Journal, June 1980, pp. 341–47; A.H. Van De Ven and A. L. Delbecq, "A Task Contingent Model of Work Unit Structure," Administrative Science Quarterly, 1974, pp. 183–97, M. Whithey, R. L. Daft, and W. H. Cooper, "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale," Academy of Management Journal, March 1983, pp. 45–63.
- 26. D.N. Rousseau, "Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction, and Motivation," Organizational Behavior and Human Performance, June 1977, pp. 18–42.
- 27. R. Cooper and M. Fosta, "Sociotechnical Systems," American Psychological Review, 1971, pp. 467–74; J.A. Pearce and F. R. David, "A Social Network Approach to Organizational Design—Performance," Academy of Management Review, July 1983, pp. 436–44.
- 28. L.E. Davis, "Job Satisfaction A Sociotechnical View," Report 575–1–69 (Los Angeles: University of California, 1969), p. 8; E.L. Trist and L. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of Long–Wall Method of Goal–Setting," Human Relations, 1951, pp. 3–38.
- 29. Robert Duncan, "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer," Organizational Dynamics, Winter 1979, pp. 59–80.
- 30. S.M. Davis and Paul R. Lawrence, Matrix (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).
- 31. Paul R. Lawrence, Harvey Kolodny and Stanley Davis, The Human Side of the Matrix," Organizational Dynamics, Summer 1977, pp. 43-61.
- 32. Davis and Lawrence. Matrix, Chapter 6.
- 33. See P. K. Mills, J. L. Hall, J. K. Leidecker, and N. Margulies, "Flexiform: A Model for Professional Service Organizations," Academy of Management Review, January 1983, pp. 118–31; John J. Pascucci, "The Emergence of Free-Form Management," Personnel Administration, September-October 1968, pp. 33–41; Thomas O'Hanlon, "The Odd News About Conglomerates," Fortune, June 1967, pp. 175–77.
- 34. Dalton E. McFarland, Management (London: Macmillan, 1970), p. 286; J.M. Stengrevics, "Managing the Group Executive's Job, Organizational Dynamics, Winter 1984, pp. 19–32.
- 35. See L. L. Cummings and Chris J. Berger, "Organization Structure: How Does It Influence Attitudes and Performance?" Organizational Dynamics, Autumn 1976, pp. 34–49.
- 36. F. T. Evers, J. M. Bohlen, and R.D. Warren, The Relationship of Selected Size and Structure Indicators in Economic Organizations," Administrative Science Quarterly, June 1976, pp. 326–42.
- 37. See Daniel Brass, "Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance," Administrative Science Quarterly; September 1981, pp. 331–48; Lyman W. Porter and Jacob Siegel, "Relationships of Tall and Flat Organizational Structures to the Satisfaction of Foreign Managers," Personnel Psychology, Fall 1965, pp. 379–92.
- 38. Jerald Hage and Michael Aiken, "Relationships of Centralization to Other Structural Properties," Administrative Science Quarterly. June 1976, p. 79.

Additional References:

ALDRICH, H., and D. HERKER, "Boundary Spanning Roles and Organization Structure." **Academy of Management Review.** April 1977, p. 217–30.

BLAU, P. M., and R. A. SCHOENHERR. The Structure of Organizations. New York: Basic Books, 1971.

BOBBITT., H. R., and J. D. FORD. "Decision Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure." Academy of Management Review, January 1980, pp. 13–23.

CHILD, J. "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. Part I. A Contingency Analysis," Journal of Management Studies, 1975, pp. 175–89.

- . "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. Part II: A Contingency Analysis," Journal of Management Studies, 1975, pp. 12-27.

DOWNEY, H. K., and R. D. IRELAND. "Quantitative Versus Qualitative Environmental Assessment in Organizational Studies." Administrative Science Quarterly, December 1979, pp. 630–37.

DU BICK, M. "The Organizational Structure of Newspapers in Relation to Their Metropolitan Environment." Administrative Science Quarterly, September 1978, pp. 418-34.

FREDRICKSON, J. W. "The Strategic Decision Process and Organizational Structure," Academy of Management Review, April 1986, pp. 280–97.

GALBRAITH, J. W. Organization Design. Reading. Mass.: Addison-Wesley, 1977.

GEERAERTS, G. "The Effect of Ownership on the Structure of Small Firms." **Administrative Science Quarterly,** June 1984, pp. 232–37.

GERWIN, D. "The Comparative Analysis of Structure and Technology: A Critical Reappraisal." Academy of Management Review, January 1979, pp. 41–51.

HARVEY, E. ``Technology and the Structure of Organizations, ``American Sociological Review, 1968, pp. 249-58.

JACKSON, J. H., and C. P. MORGAN. Organizations Theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

KATZ. D., and R. L. KAHN. The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.

KATZ. D., R. L. KAHN. and J. S. ADAMS, eds. The Study of Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1980. KELLER, R. T., J. W. SLOCUM, JR., and G. I. SUSMAN, "Uncertainty and Type of Management System in Continuous Process Organizations," Academy of Management Journal, 1974, pp. 56-68.

MILES, R. E., and C. C. SNOW. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw.Hill, 1978. MOBERG, D. J., and J. L. KOCH. "A Critical Appraisal of Integrated Treatments of Contingency Findings." Academy of Management Journal, 1975, pp. 109–24.

MOHR, L. B. "Organization Technology and Organizational Structure," **Administrative Science Quarterly,** 1971, pp. 444–59.

OSBORN, R. N., and J. G. HUNT. "Environment and Organization Effectiveness." Administrative Science Quarterly. 1974, pp. 231–46.

PITTS, R. A. "Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design," Academy of Management Review, April 1980, pp. 203–10.

ROUSSEAU, D. M. "Assessment of Technology in Organizations: Closed Versus Open Systems Approaches." Academy of Management Review, October1979, pp. 531–42.

TOSI, H. L. Theories of Organization, Chicago: St. Clair Press, 1975.

WIELAND, G. F., and R. A. ULRICH. Organizations: Behavior, Design, and Change. Homewood, III.: Richard Irwin, 1976.

YASAI-ARDEKANI, M. "Sructural Adaptations to Environments." Academy of Management Review, January 1986, pp. 9-21.

التنظيمي التنظيمي (Secretarion of the second و التنظيمي gandinal . المنظيمي المتعدد المتعد المتسر والمطوير التنظيمي المراجع والمنظرون الفناهين المسير والتطوير التنظيمي وحر والتعاليان المناشوني الجزء السادس مير والتطوير التنظيمي المستحدد المستخلصين التفبير washird gabile and والتطوير التنظيمي العلم العلم المتنظيمي الشر التطوير التنظيمي المسال تطسي يسر التنظيمي التشبير والتطوير التنظيمي العجم التفظيمي التمسر والتطوير التنظيمي التعلويس التنظيمي التفير والتطوير التنظيمي التعلق يسر القنظيمس

القصل القاسع عشر

إطار للتغيير والتطوير التنظيمي

أوردت مجلة وول ستريت (wsj) الحوار التالى الذي جرى بين مدير ومديرة في شركة الكوا للألمنيوم: الرجل «ترى هل دخول المرأة في مجال الأعمال (التجارية) بدعة»، تجيب المرأة «هذا ما يجعلني أحس بأنني أشبه براقصة الهولاهوب»، لم يكن مثل هذا الحوار يسمع حتى وقت قريب في دورة حول تدريب الحساسية في شركة الكوا (Alca)، إحدى أكثر الشركات الأمريكية تعسكا بالتقاليد، والتي تعمل في مجال صناعي تقليدي محكم.

مثلها مثل كثير من منافسيها، أدركت شركة الكوا أنها تعيش في ظروف بدأ الطلب فيها ينكمش، وعليها أن تغير الطرق التي يؤدى بها النشاط فيها، وقد تمثلت إحدى الطرق التي اختارتها الشركة لمواجهة المنافسة المتعددة المصادر والجنسيات، في إجراء تخفيض كبير في عدد العاملين فيها واتباع أساليب إدارية أقل صرامة وأقل بيروقراطية مع من يبقى منهم.

فى بدابة الثمانينياب، قامت إدارة الموارد البشرية فى الشركة بتصميم برامج عديدة لتدريب وتنمية مهارات العاملين، ركزت على المهارات التى يلزم تنميتها فى المديرين إذا ما أرادت الشركة الاستمرار فى نشاطها، وجه واحد من هذه البرامج لديرى الادارة الوسطى والعلما بالشركة. ومن الجوانب التى حظيت باهتمام إدارة الشركة تعلم هؤلاء المديرين كيفية استيعاب النساء والأقليات فى النظام «العتيق»، فيما تركز حلقة دراسية أخرى، موجهة نحو مشرفى المستوى الأول، على كيفية حث العاملين على العمل وكيفية تفاعلهم مع رؤسائهم

بالرغم من أن مثل هذه الجهود التطويرية قد استخدمت مند زمن طويل، وهي شائعة وسطشركات الخدمات وشركات صناعة السلع الاستهلاكية، إلا أنها ما زالت حديثة بالنسبة للشركات الصناعية التقليدية، وقد أصبحت الادارة العليا لشركة الكوا قلقة تجاه الشركات اليابانية المنافسة مما دفعها إلى اتباع بعض مناديء الادارة لدى منافسيها.

يمثل الندريب على المهارات الادارية الجديدة جزءاً يسيراً من التغييرات التى تجرى في شركة الكوا. فالى جانب التدريب، قامت الشركة بتخفيض قطاع المدين والمهنيين بنسبة ٢٠٪ لينخفض العدد الكلى إلى ٢٥٠٠ فقط. زيادة على ذلك، تم إلغاء مستويات تخطيمية عديدة حيث أصبح نواب الرئيس المشرفون على النشاطات الرئيسية مرتبطين برئيس الشركة مباشرة فيما ألغيت وظائف نواب الرئيس التنفيذيين.

اصبحت التغييرات التى أجريت في الشركة واضحة بالنسبة للمديرين والمهندسين الذين لم يشملهم التخفيض. وقد لاحظ المديرون أنه لم يعد هناك عمل مربح، مما يعنى أنه أصبح لزاما على كل واحد أن يعمل بجد وسرعة. كما أن جلسات مراجعة الأداء. التى كانت تعقد عشوائيا دون انتظام قبل إعادة التنظيم، أصبحت الآن أمرا رسميا، وتتم في دورة منتظمة بحيث يستطيع كل الديرين رصد ومتابعة ادائهم على ضوء أهداف مقررة سلفا.

أشار أحد مديرى المستوى الأول إلى أنه ربما كان ينتظر الاجابة حول مسألة تتعلق بالعمل لفترة سنة كاملة، دون أن يتلقى الاجابة من رئيسه قبل إعادة التنظيم، أما الأن، وبعد أن تلقى دورة تدريبية في كيفية التأكيد على حقوقه، فقد أصبح أكثر عزما في الضغط على رئيسه للحصول على الاجابات المطلوبة بصورة منتظمة حتى يتمكن من القيام بمسئولياته،

ماهى النتائج المترتبة على جهود التطوير هذه؟ لم يحن الوقت بعد لتقويم أثر تلك الجهود على حيوية وبقاء شركة الكوا. ولكن مع التزام رئيس الشركة ومديريها الكبار بالتغيير، لاحظ كثير من الناس أن الشركة تعمل بصورة أفضل بكثير مما كانت عليه من حيث حجم العمل ونوعيته وكفاءته. كما أن جهود التطوير الواسعة النطاق ستساعد الشركة في استقطاب أعداد متزايدة من النساء والاقليات في مستويات الادارة المختلفة.

سنعرض في هذا الفصل إطارا أساسيا لفهم التغيير والتطوير التنظيمى، ومرة أخرى، لعله من المناسب في هذا المقام التنبيه إلى أنه إذا وجد نموذج مثال يمكن تطبيقه على كل أنواع المنظمات، فمن السهولة بمكان اقناع المديرين بأن التغيير شيء لابد منه، وأن تطبيق مبادى، ذلك النموذج سيحقق بالتأكيد نتائج إيجابية. على أن الأمر خلاف ذلك بالطبع، إذ أن النموذج الذي يعرض هو عبارة عن إطار مقترح لعرض أفكارنا واقتراحاتنا عن التغيير والتطوير التنظيمى، سننتقل وسنركز اهتمامتا في الفصل التالى، على مناقشة استراتيجيات التغيير الفردي والجماعي والتنظيمي.

أهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

ترتبط جهود التغيير والتطوير التنظيمي، بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية. فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه ومن الأمداف الشائعة والمعروفة الحالات مكتوبة إلا أنه ومن الأمداف الشائعة والمعروفة الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الفياب، ودوران العمل، والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة.

هناك اختلاف بين الباحثين والمديرين حول الطريقة المثلي لدراسة التغيير التنظيمى: فمنهم من يرى أن مصطلح التطوير التنظيمى (O.D) يصف عملية إدارة التغيير. وقد ذهب هؤلاء _أيضا _إلى عرض التطوير التنظيمى كفرع من فروع المعرفة نشأ حديثا و يتجه لاستخدام معارف العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات في التكيف مع التغييرا. وتعرض العبارة التالية تفسيرا للتطوير التنظيمي اكثر شمولا مما سبق نكره: «التطوير التنظيمي عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية».

وعادة ما تكون هذه العملية جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت، على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة؟..

يوضح هذان التفسيران للتطوير التنظيمي، علاقته بالتغيير التنظيمي، ويستفيد الديرون الذين يعملون في إدارة التغيير بالكثير من الإساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها أساسا خبراء التطوير التنظيمي، وعلى ذلك، فاننا نعتزم مناقشة التغيير التنظيمي في سياق التطوير التنظيمي، ويجب ألا يفهم من ذلك أننا نسلم بأن التغيير أو التطوير التنظيمي علم قائم بذاته أو حتى علم ناشيء أيضا، إذ أننا نعتقد أن التغيير والتطوير والتطوير جزء من مجال السلوك التنظيمي، ويجب ألا يستهوى المديرين مصطلح علم، أو حقل دراسي، الذي يعني ضمنا وجود إجابات قاطعة لمسائل محددة، إذ أنهم يعرفون أن الاجابات القاطعة مضللة في حالة اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير والتطوير

هناك عدد من الأهداف العريضة، المتضمئة في الأهداف المحددة للتغيير التنظيمي والتطو ير التنظيمي وتشمل الأتي :

- ١ _ يجب أن يركز التغيير والتطوير، حيثما كان ضروريا، على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
- ٣ _ يجب أن يهدف البرنامج (للتغيير والتطوير) إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- ٣ ـــ لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لاحداث تغيير في المعارف والمهارات والا تجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- ٤ ـ يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردى يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

توصى هذه الفرضيات الأربع بوجود منظور انتقائى للتطوير والتغيير التنظيمى، يشتمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات، وهذا هو عكس المنظور المفرد الذي يرى أن من المكن التوصل إلى حل أي مشكلة عن طريق تدريب الحساسية أو وضع الأهداف أو بامتداح

الأداء المتميز؛ . فالأجابة المثلى غير واقعية في مجال التغيير والتطو ير التنظيمي، كما هي الحال في مجالات التصميم التنظيمي، والقيادة، والدافعية، وذلك بسبب المواقف الاحتمالية العديدة التي تقابل متخذي القرارات .

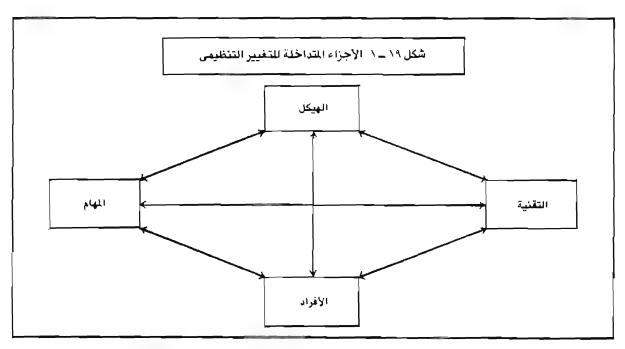
مداخل للتغيير التنظيمي:

من الممكن إحداث التغيير والتطوير التنظيمي في إدارة أو جماعة أو في منظمة بأكملها بأي عدد من الطرق، يركز بعضها على ما ينبغي تغييره، فيما تركز أخرى على كيفية إجراء عملية التغيير.

التركيز على «ما يتم» تغييره:

لقد وصف ليفت (Leavit!) بالتفصيل المفهوم السائد كماهية أساليب التغيير المتوافرة للمديرين وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير*، فالأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والاجراءات والسياسات التى تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائع ، فيما تركز المداخل التقنية على تعديل انسياب العمل الذي يتحقق عن طريقة إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب، المعدات ... الخ)، وطرق العمل ومعايير العمل، أما أساليب المهام فتعنى بالعمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات في الدافعية، وتصميم الوظائف (انظر الفصلين الرابع والسادس)، بينما يهتم مدخل الأفراد بتعديل الا تجاهات والدافعية والمهارات السلوكية والتي تتحقق عن طريق أدوات معينة، مثل:البرامج التدريبية الجديدة وإجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء (يعرض شكل 18 ـ 1 ـ تخطيطا لاطار ليفيت).

يرى ليفيت أن إحداث تغيير في واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى. فالتغييرات التى تجرى على الهيكل لتسهيل إنجاز المهام حمثلا لا تتم في فراغ إذ لا بد أن يعمل الأفراد في التنظيم الهيكل الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما، وأحيانا لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه، وعلى ذلك يتعين على المدير أن يستوعب جيدا نواحى التداخل بين هذه الأساليب وأن يتوافر لديه الاستعداد لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه.



H. Leavitt: "Applied Organizational Changes in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches", in Handbook of Organization, ed James G. March (Chicago: Rand McNally, 1965) p. 1145.

التركيز على «كيفية» التفيير:

هناك نوع أخر من مداخل التغيير يركز على الجوانب المتعلقة بـ«كيفية» التغيير، و يحدد قراينر (Greiner)، على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية، مجموعة محددة من أنواع التغيير التي يمكن إجراؤها في المنظمات. وقد صنف هذه الأنواع على أساس ثلاثة مداخلاً، موضحة في شكل ١٩ ـــ٢

السلطة الفردية (من جانب واحد):

في هذا الأسلوب يكون إسهام المرؤوس محدوداً أو منعدماً، فالرئيس هو الذي يقترح التغيير من جانبه فقط معتمداً على القوة والسلطة المرتبطتين بمركزه الوظيفي، ومن المكن أن يستخدم النفوذ الجانبي في ثلاث صيغ متباينة:

١ - إصدار قرار: وهو إعلان «ذو اتجاه واحد» يصدر من الرئيس بتحديد التغيير الذى سيحدث وتحديد ما هو متوقع (عمله) من جانب المرؤوسين. وهنا تنساب المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين. ومن أمثلة ذلك الاعلان عن وجوب مله نعاذج المطالبة بالتأمين ضد حوادث المرور خلال أربع وعشرين ساعة من وقوع الحادث وذلك اعتبارا من يوم الاثنين (القادم). و يعد عدم التقيد بهذا التغيير في الاجراء مخالفة يحاسب عليها في نظام تقويم الأداء.

٢ ـ الاحلال: يتم إبدال، الأفراد العاملين في موقع أو أكثر بأفراد آخرين لأن الرئيس يفترض أن تغيير الأفراد سيؤدى إلى تحسين الأداء. وفي هذه الحالة يكون التشاور بين الرئيس والمرؤوس محدودا أو غير وارد بالمرة.

٣ ـ تغيير الهيكل: بدلا من القرارات والاحلال يقوم الديرون باجراء تغيير في علاقات المرؤوسين الذين يعملون في موقع تنظيمي معين.
 وقد يتضمن ذلك إلغاء مستوى تنظيمي أو تكو ين مجموعة استشارية جديدة على افتراض أن التغيير في العلاقات سيؤثر بصورة إيجابية في السلوك والاداء.

السلطة المشتركة:

يقوم مدخل السلطة المشتركة على الافتراض بأن السلطة موجودة في النظمة، إلا أنه بلزم استخدامها بحذر، فاذا ما كان بالمنظمة مرؤوسون ذو و قدرات عالية، فمن المكن أن تكون هناك مشاركة في السلطة للوصول إلى قرارات هامة تتعلق بالتغيير،

و يستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين إلى حد ما هما :

١ _ القرار الجماعي :

يشارك أعضاء المجموعة في الاختيار بين الحلول البديلة التي يحددها الرؤساء ، وهنا تختار المجموعة البديل الذي تعتقد أنه الأفضل، ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز على الوصول إلى الاتفاق الجماعي، على افتراض أن اتخاذ القرار بوساطة الجماعة سيضمن الالتزام بالبديل المختار، وذلك نتيجة للمشاركة النشطة لأعضائها في اتخاذ القرار.

٢ ـ حل المشكلات جماعيا:

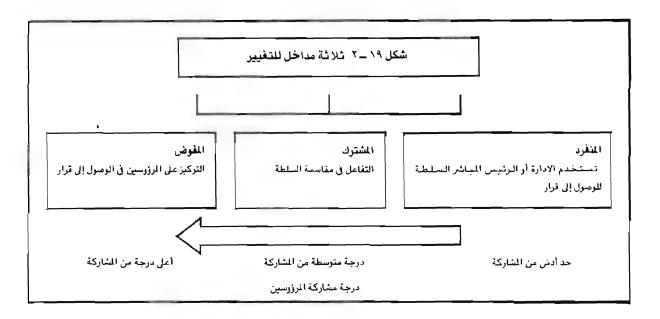
تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش، و يكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف، ليس فقط في اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها، بل وفي استنباط الحلول لتلك المشكلات أيضا.

السلطة المقوضة :

حينما تفوض السلطة للمرؤوسين، فانهم يشاركون بهمة ونشاط في برنامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقه، وهناك طريقتان للسلطة المفوضة :

١ ـ طريقة النقاش الجماعي للموضوع:

وفيها يجتمع الرئيس والمرؤوسون لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام، فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر في الحلول البديلة. و يفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلات المطروحة .



٢ _مجموعة تدريب الحساسية:

يتم تدريب الأفراد في مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساسا واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التي يسلك بها الأفراد والجماعة، حيث يتم التركيز هنا على زيادة الوعى الذاتى، ويفترض أن التغييرات التي تجرى على أساليب العمل والعلاقات تنبثق من الشغييرات التي تحدث في العلاقات بين الأفراد، وعلى ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوى الوعى الذاتي إلى علاقات أفضل بين الأفراد، فتحسينات في مستوى أداء العمل.

لاحظ فراينر _ في معرض تقرير له عن نتائج مسح لعدد من حالات التغيير التنظيم _ أن أسلوب المشاركة في السلطة يتفوق على كل من أسلو بي السلطة الانفرادية، والسلطة المفوضة، فالأسلوب الانفرادي لا يهتم بأي قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسون، مع أن هؤلاء يعرفون، في بعض الحالات، الكثير من الجوانب التقنية والانسانية المتعلقة بالتفيير. ومن جهة ثانية، يغفل أسلوب المفوض الاسهامات المحتملة للرؤساء. و بناء على ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازنا بين الاحساس المتعاظم بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة.

و بالرغم من أن مفاهيم ليفيت وقراينر مفيدة في هذا المجال، إلا أنه يمكن النظر إليها كفاهيم وصفية بسيطة. فقد أشارا إلى أن الأساليب المهيكلية جامدة ومجردة من الجوانب الانسانية، وأن الأساليب التى تهتم بالعاملين أكثر إنسانية واستحسانا، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك. فقد لا يتمكن أحد المديرين من متابعة كل خطوة يؤديها المرؤوسون بدقة إذا ما أجرى تغييرا على هيكل المنظمة بتوسيع نطاق الاشراف مثلا، إذ من المحتمل أن يؤدى ذلك إلى مزيد من الاستقلالية بالنسبة للمرؤوسين. ومن جهة أخرى، يمكن النظر إلى المدخل الانساني، مثل تدريب الحساسية، على اعتبار أنه خانق للأشخاص الذين لا يحبون مناقشة معتقداتهم وقيمهم الخاصة في جمع من الناس. إلى جانب ذلك، عادة ما يستخدم أكثر من أسلوب لاحداث التغيير والتطوير التنظيمي. فقد يثبت برنامج لتدريب القيادات، يهدف إلى تطوير مهارات التحليل والادارة مثلا، عدم جدواه، إذا لم تصاحبه تعديلات في الهيكل التنظيمي توفر فرصة تطبيق تلك المهارات الجديدة.

الخصائص العامة المرتبطة بالتغيير:

بالرغم من تلك السلبيات المرتبطة بطروحات ليفيت وقراينر إلا أنه يمكننا تحديد بعض الخطوط العامة التى تتخلل هذه المقاهيم. فمن الممكن تهيئة المديرين الملمين بالخصائص العامة للتغيير لاحتمال ظهور نتائج تتعلق بجانب واحد، أى أنهم يستطيعون تحليل التغيير بصورة منظمة وإلا غمرتهم التغييرات وأربكتهم. وتتمثل بعض النقاط العامة التي يلزم المديرين معرفتها في الأتي:

التخطيط:

من الممكن أن تكون عملية التغيير مخططة بصورة مسبقة، أو تترك دون تخطيط إلى أن تتضع المسائل المتعلقة بالتغيير. فالتغيير المخطط يكون مؤطرا حينما يتم وضع جداول زمنية مفصلة للنشاطات المختلفة مقدما. كأن يتم في الخطوة الأولى _مثلا _تشخيص مشكلة مفترضة في تاريخ محدد، ثم تليها الخطوة الثانية التي تتمثل في الوصول إلى حل لتلك المشكلة في تاريخ أخر لاحق، وهكذا _أما التغيير المخطط فيكون غير مؤطر عندما لا يكون هناك حل محدد للمشكلة المعينة (تبعا لتطور الأحوال). ومن أمثلة هذا التغيير تنفيذ برنامج تدريبي شأمل لكل المديرين في المنظمة. فالقيمة العملية في البرنامج تعتمد على مايكتسبه كل مدير من هذا البرنامج. فقد تتعلم مجموعة من المديرين أن الأسلوب الديمقراطي في الاشراف أفضل بالنسبة لمرؤوسيهم، فيما تتعلم مجموعة أخرى أن هناك حاجة إلى إدخال نظم لمرقابة الميزانية لتحسين مستوى أداء مجموعات العمل المرتبطة بهم. وهنا يركز المدخل غير المؤطر للبرنامج التدريبي على التوجه الفردي نحو محتويات ذلك البرنامج فحسب.

القوة (الانفرادية، المشتركة أو المفوضة):

يتمشل جوهر هذه المسألة في السؤال: من يتخذ قرارات التغيير؟ وما هي الأسس التي تستند عليها تلك القرارات؟ فالقرارات الفردية عادة ما تستند على قوة مركز متخذ القرارات، فيما تعتمد القرارات المفوضة أكثر على معارف ومهارات مديري المستويات الدنيا، فلا بد للمدير _إذن _ أن يأخذ في اعتباره قدرات ومهارات المرؤوسين لتحديد التوزيع المناسب للقوة، إذ أن ثرك أمر اتخاذ قرارات هامة بمشاركة أفراد تعوزهم المهارات والخبرة سيضع سابقة خطيرة في المنظمة. وعلى ذلك تصبح المسألة حكما شخصيا حيث يطلب من الرئيس تحديد ما إذا كان للمرؤوسين قدر كاف من المهارة يؤهلهم للمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، في حين أن بعض المرؤوسين يشككون في مدى توافر الخبرة لدى الرئيس ليشارك بنفس الصورة.

العلاقات (من غير الشخصية إلى الشخصية):

من الممكن أن يتخذ أى أسلوب للتغيير اتجاها شخصيا، أو غير شخصى، فعندما يوجه الجهد فى بعض البرامج التدريبية نحو تحديد الأسلوب القيادى الخاص بأحد المديرين، يكون التركيز هنا ذاتيا _شخصيا، أما عندما تحاول بعض البرامج التدريبية عرض الأساليب القيادية المختلفة ونتائجها المحتملة بالنسبة للمديرين _من جهة ثانية _ فهذه محاولة غير شخصية لتحسين مهارات المدير فى التعامل والعلاقات مع الأخرين، وتحديد الدرجة المناسبة من الاعتبارات الشخصية، يعتبر مسألة صعبة. و يتمثل أحد الجوانب التى يتعين على المدير التفكير فيها مليا فيما إذا كان المرؤوسون يستطيعون التعامل بنجاح مع الأسلوب الشخصي أو الذاتي، فهنالك العديد من الأفراد الذين لا يستطيعون، أو لا يحسون بالارتياح لتدقيق أعمالهم أمام الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين، وعلى ذلك تكون معرفة اتجاهات المرؤوسين حول هذه المسألة من المعلومات الهامة التى يتعين على المديرين الحصول عليها قبل الاندفاع في تنفيذ برنامج للتغيير يكون شخصي التوحه.

معدل التغيير (من الجنرى إلى المتدرج المتطور):

لكل أسلوب من أساليب التغيير خاصية تسمى معدل السرعة أو الحركة وهو: سرعة وعمق التغيير. فمن المكن أن يبدأ التغيير، بتغييرات جوهرية، أو محدودة تتحول تدريجيا إلى تغييرات رئيسية بمرور الزمن، كأن يتم تغيير في مواصفات بعض الوظائف بصورة مبدئية ثم يتم نقل الأفراد بين الوظائف، وأخيرا تضاف وحدة جديدة بسلطات تتعلق بمراجعة الميزانيات، على سبيل المثال. فالتغيير الجزئي يشمل وصف الوظائف، بينما تعلق التغيير «الشامل» بالتوجه الكل لهيكل المنظمة!

يتعين على كل مدير التفكير مليا في هذه العوامل الأربعة عند التفكير في إحداث تغيير ما مفيدلا من الافتراض بأن مجموعة معينة، أو تركيبة محددة، في هذه العوامل ستؤدى إلى تحسين مستوى الأداء، ينبغى دراسة المشكلة والعاملين والبيئة والقيود الزمنية، والموارد والاهداف قبل تحديد استراتيجية للتغيير. فالنقطة الأساسية التي يلزم التركيز عليها، مرة أخرى، هي أن العوامل الجوهرية في التغيير تتمثل في الهيكل التنظيمي، والأفراد، والتقنية، والبيئات التي تتفاعل معها المنظمة. وعلى ذلك، سيكون للتغيير الذي يحدث في واحد من تلك العوامل الأخرى من غير شك.

بعض وجهات النظر حول التغيير :

من المؤكد أن التغيير والتطوير التنظيم أكثر تعقيدا من مجرد الاساليب التى يتعين تطبيقها لاجراء تعديل في الهيكل والافراد والتقنية؛ إذ أن هناك عناصر عديدة ومتنوعة مفردية وجماعية وتنظيمية مذات تأثير مباشر يتعين أخذها في الاعتبار قبل أن تختار المنظمة مدخلا معينا للتغيير. إلى جانب ذلك، هناك العديد من المشكلات غير المتوقعة التى يمكن أن تظهر بمجرد تطبيق أسلوب معين. وغالبا ما يستهوى المديرين أسلوب التغيير المتقن الاعداد، أو المنسق، دون معرفة أو تحديد ما إذا كان ملائما للوضع القائم. ومن أمثلة ذلك اختيار العديد من المنظمات لمنهاج الادارة بالأهداف دونما اعتبار لتكاليف ومشكلات واحتياجات هذا النوع من أنواع التغيير الجوهرى.

تتمثل إحدى الطرق المقترحة التى تتبع للمدير معرفة ما يجرى (في المنظمة) في وجود إطار أو تصور ذهني يصور عملية التغيير، و يساعد هذا الاطار في تنبيه المدير إلى المسائل التى يلزم أخذها في الحسبان، إذا ما أريد للتغيير أن يتم بنجاح وأن يكون شاهدا أو مرجعا موضوعيا يمكن أن يساعد في التعرف بوضوح على الضغوط التى تدعو إلى التغيير، فالتغيير والتطوير التنظيمي يمر بسلسلة من المراحل، لكل مرحلة منها النظروف الملازمة لملانتقال إلى المراحل اللاحقة، وعلى ذلك يتضع أن حذف إحدى المراحل يجعل من الصعوبة بمكان تقدم عملية التغيير على أسس فعالة إلى الأمام، فعندما يتغاضى الذين يطبقون عملية التغيير عن خطواتها الأولى، يجدون أنفسهم في حالة من الارتباك أمام المقاومة أو النتائج السلبية غير المتوقعة، وفي مثل هذه الحالات يكون الاتجاه السائد هو فرض التغيير بالقوة وحمل الناس على قبوله بالرغم من شعور هؤلاء الناس بالاحباط ومعارضتهم للتغيير.

حدد لو ين (Lewin) ثلاث مراحل للتغيير هي: التهيئة أو الاعداد، والتغيير، والتثبيت ''. تتضمن مرحلة التهيئة أو الاعداد حث الأخرين ليحسوا و يدركوا الحاجة إلى التغيير. و يستلزم الأمر أن تقوم الادارة بحث الأفراد على البحث عن طرق جديدة للقضاء على بعض المشكلات مثل ضعف الأداء والغياب، واللامبالاة. وتتضمن المرحلة الثانية إحداث التغيير عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما. ومن الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيميا (Structural)، أو تقنيا، أو موجها نحو الأفراد أو مجموعة مؤتلفة من هذه الفئات. أخيرا، تشمل مرحلة التثبيت، التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الا تجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة.

منظور جزئى:

لقد أفاد نموذج لوين، كاساس للبحث التجريبي، في عملية تغيير طريقة التعلم الاجتماعي والذاتي، التي يطرح بموجبها العاملون أنماط السلوك القديمة جانبا، و يتبنون أنماطا سلوكية جديدة ١٠٠ وقد تتضمن هذه العملية التدريب في مؤسسات تعليمية نظامية أو بوساطة ممارسة أنماط سلوكية جديدة باشراف ومراقبة أحد المشرفين، و يقدم شكل ١٩ - ٣ عرضا لعملية التعلم، و يلقى هذا الاطار الضوء على أربعة أنواع رئيسية للتغيير، وأربعة أنواع فرعية للتعلم، انبثقت عن دراسة نقدية لخمس دراسات حول برامج للتطوير التنظيمي يفترض أنها كانت ناحجة ٢٠٠٠.

يركز نموذج دالتون المتتابع للتغيير المستحث على عنصرين شرطيين يسبقان برامج التغيير الناجحة :

وجود إحساس بالتوتر داخل التنظيم من قبل شخصية أو مجموعة رئيسية. وقد أورد قست (quest)، في دراسته المستعرضة للقيادة والتغيير المتنظيمي في مصنع لتجميع السيارات، أنه كانت هناك حالة من التوتر الشديد قبل وصول مدير الانتاج الجديد الذي كان ناجحا في «قلب المصنع رأسا على عقب» من أدنى درجات الكفاءة إلى أقصاها. فقد كانت شكاوى العمال عديدة ومعدل دوران العمل أضعف مما كان عليه في المصانع الأخرى. كما تعرض المصنع إلى الانتقاد والتفتيش الدقيق من قبل رئاسة الفرع الأربية المرادي المعلى أضعف مما كان

ورد في دراسة لاحدى محاولات التغيير الناجحة التى قام بها فريق استشارى من جامعة ميتشجان الأمريكية أن شركة بانر (Banner) _ في السنة السابقة لتدخل هذا الفريق _ انخفضت أرباحها إلى الحد الأدنى، وساد فيها شعور بأن الأمور قد وصلت إلى حالة يصعب السيطرة عليها _ شعور مشترك عبر عنه كثير من العاملين في المستويات غير الادارية الأدارية عليها _ شعور مشترك عبر عنه كثير من العاملين في المستويات غير الادارية السيطرة عليها _ شعور مشترك عبر عنه كثير من العاملين في المستويات غير الادارية المستويات المستويات عبر عنه كثير من العاملين في المستويات عبر الادارية المستويات المستويات عبر المستويات المستويات عبر المستويات المستويات عبر عنه كثير من العاملين في المستويات عبر الادارية المستويات المس

وقد ظهر هذا النوع من أنواع التوتر بوضوح، أيضا، في منظمات غير صناعية مثل شركة الكهولكس أنا نيموص (Alcoholic Anonymous)، التي يتمثل هدفها الأساسي في إحداث تغيير سلوكي معين، حيث إنها ترفض قبول أي شخص لا يعاني من القلق «الواعي»، إذ يتعين على طالب الوظيفة أن يقر بصراحة، بعجز المحاولات السابقة و بالحاجة للمساعدة "٠٠.

شكل ١٩ -٣ نموذج دالتون للتغيير التنظيمي المستحث (أطوار التغيير)

أنماط السلوك والاتجاهات الجديدة التى يعززها الانجاز، الصلات الاجتماعية والقيم والقيم الناتية مقترنة بالتناقض في درجة الاعتماد على العامل المؤثر،	مسحساولة الأفراد التنفيذ التغيير المقترح	تدخیل عامل مؤثر نواعتبار	درجة التوتر في النظام	عمليات التغيير
إنجاز وإعادة وضع أهداف محددة	ظهور الأهداف بوضوح وتحديد أكثر – وضع الأهداف الفرعية	وضع الأهداف معممة		وضع الأهداف
تعزز العلاقات الاجتماعية الجديدة أنماط السلوك	تكوين تحالفات وعلاقات	العلاقات الاجتماعية	الشوشر في العلاقات	تغيير الملافات
والانجاهات المعتدلة.	جديدة تتمركز حرل	السابقة مقطوعة أرتم	الاجتماعية القائمة	الاجتماعية
1	النشاط الجديد	إضعافها		
شعور متعاظم باحترام الذات	يقدم اكتساب احترام	ببدأ احترام الذات على	شعور ضعيف	اكتساب احترام
	الذات على أساس إنجاز	أساس المشمام وثقة	باحترام الذات	الذات
	اللهام والعمل	العامل المؤثر		
دانع ذاتي للتغيير	الارتجال راخضاع الواقع	الدافع الخارجي للتغيير	الدافع الخارجي	الدراضع الذاتية
]	للتجربة	(تقديم خطة جديدة)	للتغيير (تقديم	للتفيير
			خطة جديدة)	

عرض بائن خاص من: « By Edgar Schein, Vol. 7, No. 4, pp. 401–426.

و يرى جيروم فرانك (J. Frank) أن وجود حالة سابقة من الاضطراب العاطفي ترتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج المترتبة على المعالجة حيث يرى أن:

«أهمية الاضطراب العناطفي في إقامة علاقة علاجية مثمرة يستدل عليها من الوقائع التى تبين أنه كلما زاد حجم الاضطراب المعبر عنه، والذي يتم قياسه على قائمة من الأعراض المعينة، زاد احتمال بقاء المريض تحت العلاج، بينما تبين، في المقابل، عدم وجود أي عامل مشترك في فئتين من أكثر الفئات التي يصعب معالجتها سوى عدم وجود حالة من القلق (والاضطراب)»١٦.

تتجاوز هذه النسانج من التوتر مختلف الأوضاع والمواقف، إلا أن هذا النوع من أنواع التوتر، من جهة ثانية، لا تعانى منه المنظمة بصورة منتظمة أو من المكن أن يكون حاداً في مستوى الادارة العليا أو المستو يات الدنيا في التنظيم.

من البلازم تعبيثة وتحديد اتجاء قوى التغيير التى يمثلها التوتر، ولكن يكون التغيير ناحجا، يرى النموذج ضرورة أن يجىء التغيير بمبادرة من شخص مؤثر (وسيط). كما يستلزم أن يكون للموظفين الذين يقع عليهم التأثير الثقة في أن التغيير فعال، ومن المكن أن تبقى هذه الثقة وتستمر إذا افترض توافر المعرفة والنفوذ اللازمين لتنفيذ برنامج التغيير لدى وسيط التغيير.

اتضع _ من مختلف الدراسات التنظيمية _ أن محاولات التغيير الناجحة قد تمت بمبادرة من المسئول الأول في الوحدة أو أنها وجدت دعما من ذلك المسئول. قمصدر المبادرة في دراسة (قيست) هو مدير المعنع الجديد الذي جاء إلى المعنع ومعه سمعة طيبة لنجاحه في موقعه السابق. زيادة على ذلك، أصبح من الواضح بالنسبة للموظفين الأخرين أن مدير المعنع الجديد يجد دعما من إدارة المنطقة ١٠٠ . كما جاءت المبادرة باجراء تغييرات في مؤسسة بانر (Benner) من أعلى مسئول في المعنع ١٠٠ . وعلى ذلك تكون الشروط التي تصبق التغيير وتيسره، هي التوتر ومركز الشخص الذي يقوم بالتغيير. كما يميز شكل (١٩ _ ٣)، أيضا، أربع عمليات فرعية أساسية للتعلم، و يفترض أن التحرك على أساس أي منها يتبع أنماطا متميزة في برامج التغيير الناجحة ١٠٠ .

الأهداف المحددة: يتمثل النمط الأول، الذي يبدو أنه يميز محاولات التغيير الناجحة، في الانتقال من الأمداف العامة إلى أهداف محددة وملموسة. وكلما تقدم برنامج التغيير، تكتسب الأهداف مزيدا من الوضوح والصلابة ومن ثم يتم تقو يمها وتعديلها وإعادة صياغتها كلما كان ذلك ضروريا. وتتحدد هذه الأهداف، في بعض الأحيان، من قبل أحد الرؤساء وفي أحيان أخرى يتم وضعها بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوسين. والثابت، في كل الأحوال، هو أن تكون محددة ومتماسكة.

الروابط الاجتماعية المعدلة: ثانى الأنماط السائدة في برنامج التغيير التنظيمى الناجحة هو حل العلاقات الاجتماعية القديمة وإقامة علاقات اجتماعية المعدلة: ثانى الأنماط السائدة في برنامج التغيير التنظيمى الناجحة هو حل العلاقات القديمة راسخة وجزءا لا يتجزأ من العلاقات البتى قامت على أساس التفاعل لفترات طويلة، وأحيانا، تكون حادثة على مدى سنوات عديدة، وطالما بقى الموظفون المعمولون بالتغيير محتفظين بهذه العلاقات على ماهى عليه دون تغيير، فليس من المحتمل حدوث التغييرات، ولا يعنى ذلك أن علاقات الفرد السابقة ستعوق التغيير المقصود أو أن العلاقات الجديدة ستكون فعالة في عملية التغيير إلا أن أي تغيير في الهيكل أو التقنية أو الأفراد يستلزم التحول من العلاقات القديمة في اتجاه علاقات جديدة.

لم يبتدع العلماء السلوكيون فكرة أن أى تغيير في العلاقات القديمة يسهل عملية إجراء تغييرات في الأفراد أو الجماعات. وهناك المعديد من المؤسسات في مجتمعنا، التي تقوم بعزل الفرد المطلوب التأثير عليه عن قصد، بعيدا عن ارتباطاته الاجتماعية والشخصية المعتادة، حيث تحاول السجون والمصحات العقلية ومراكز إعادة تأهيل مدمني المخدرات تحقيق العزل الجزئي التام لمن يرتادها.

قد يعمل حل العلاقات الاجتماعية السابقة أو تحقيقها على تحرر الشخص أو الجماعة إلا أن ذلك وحده لايضمن أن تكون التغييرات الناتيجة عنه في اتجاه محدد أو أنها ستكون ثابتة تماما. كما يتضع أيضا ضرورة إنشاء علاقات جديدة تحفز أنماط السلوك المطلوبة وتعزز الا تجاهات المعدلة، وإلا فسيكون هناك ضغط مستمريعمل في اتجاه إعادة النشاطات والا تجاهات والعلاقات التي تعزز تلك النشاطات والا تجاهات.

من الدراسات المثيرة إلى حد بعيد، والتى توضع هذه الظاهرة، البرنامج التدريبى لشركة نيفى ستار (Navisiar) الذائع الصيت والذى ركز على تحسين العلاقات الانسانية أو مهارات التعاطف لدى رؤساء العمل ٢٠ و باجراء اختبار سابق للبرنامج التدريب المنهجى لفترة اسبوعين واختبار لاحق، أظهر مراقبو العمال درجة عالية من التعاطف مع مشاعر الآخرين بعد التدريب. ومن جهة أخرى، تم استقصاء اتجاهات المتدر بين مرة ثانية بعد مرور فترة من الوقت فأظهروا في أخر الأمر قدرا أقل من التعاطف تدريجيا عندما تعت مقارنتهم مع مجموعة ضابطة. وقد استمرت تقديرات الملاحظين الذين سجل رؤساؤهم تقديرات عالية حول التعاطف فقط عالية، فيما ارتد الملاحظون الأخرون الذين لايراعي رؤساؤهم مشاعر الأخرين إلى ابتداع أسلوب «التنظيم والتوجيه» الذي يماثل أسلوب رؤسائهم. فقد حد التفاعل اليومي من أثر البرنامج التدريبي فقط فقد عليات عادوا إلى الوضع الذي يشجع و يدعم سلوك «التنظيم والتوجيه» بعد انتهاء البرنامج، إذ لم يتم ترسيخ علاقات جديدة مستمرة تعمل على عادوا إلى الوضع الذي يشجع و يدعم سلوك «التنظيم والتوجيه» بعد انتهاء البرنامج، إذ لم يتم ترسيخ علاقات جديدة مستمرة تعمل على تأكيد وتعزيز أي تغييرات بدأت في فترة التدريب.

المنمو واحترام المئات : يبدو أن إجراء تغبيرات في درجة احترام الذات لدى الفرد المراد التأثير عليه، جزء لا يتجزأ من عملية التغيير. فالتخلي عن الأنماط السلوكية السابقة سهل حينما يتعاظم لدى الفرد الاحساس والشعور بأنه له أهميته الشخصية.

ومن الدراسات المعروفة، التى اثبتت اهمية الدرجة المتعاظمة لاحترام الذات، تلك التجارب التى أجريت في غرفة اختبار وتجميع المحولات (Relay Assembly Test Room) في مصنع مورثون الشهير التابع لشركة جنرال اليكتريك\\. لقد تم إعداد هذه الدراسة، في الأصل، لدراسة علاقة نوعية ومقدارالاضاءة بالكفاءة، وتوصل الباحثون إلى أن درجة الكفاءة قد تحسنت بالنسبة لكل من المجموعة التجريبية والمجموعة النصابطة. وتوصل الباحثون، من خلال فحص الدراسة والمشاركين بدقة، إلى أن المشاركين قد استطاعوا ملاحظة أن الانتاج يسجل بدقة من قبل القائمين بالتجربة، كما أحسوا بأنهم يلاقون معاملة حسنة من قبل رؤسائهم. وظهر أن للمشاركين شعورا متعاظما باحترام الذات لأنهم جزء أساسي ومهم في التجربة. وقد كان الباحثون يسعون دائما للحصول على تعاون المشاركين في كل عملية تغيير،

و يتبادلون معهم الرأى حول أى تغيير يتعلق بظروف العمل، وقاموا بالغاء تلك التغييرات التى لم يستحسنها المشاركون. و بذلك تحول هذا الاهتمام إلى درجات عالية من الشقة بالنفس والاحترام. لقد حاول القائمون بالتجرية الابقاء على كل العوامل ثابتة ما عدا تلك العوامل التى أرادوا التحكم فيها بوجه خاص، ومع ذلك فقد ادخلوا تغييرات على العوامل التى تسهل عملية التغيير:

أولا كان المشاركون في وضع جديد تتم ملاحظتهم فيه ولديهم إحساس بالتوتر.

ثانيا ـالأشخاص الذين يتمتعون بوضع محترم واعتبار في الشركة هم الذين أدخلوا التغييرات.

ثالثًا كانت أهداف زيادة الانتاجية غامضة من البداية ولكنها أصبحت واضحة تماما مع تقدم الدراسة.

رابعا حتم عزل المشاركين عن علاقاتهم وأعمالهم الروتينية السابقة.

اخيرا، وفر القائمون على التجربة ظروفا أدت إلى تزايد الشعور بالقيمة والأهمية لدى المشاركين. وقد قامت هذه العوامل، مجتمعة، بتسهيل عملية إحداث التغييرات التي تمت .

التذويت (أو التوافق الداخل):

تنشأ القوى الدافعة لاحداث تغيير معين خارج الأفراد المراد التأثير عليهم، حيث يقوم شخص أخر ــمن غير هؤلاء الأقراد ـ بعرض الفكرة أو المشكلة أو الاقتراح أو النموذج الخاص بالتغيير، فاذا ما أريد للأنماط السلوكية الجديدة الاستمرار، فلا بد من أن يقوم الأفراد الذين يتم التأثير عليهم بدتذويت» عندما يجد شخص ما ــف الأفكار والذين يتم التأثير عليهم بدتذويت» أو قبول الدافع والأسباب الداعية للتغيير، و يحدث «التذويت» عندما يجد شخص ما ـف الأفكار والنمط السلوكي المقرر في التقليم على التوتر الداخل والخارجي، فالأفراد يتخذون نمطا سلوكيا جديدا لاعتقادهم أنه يفيد في حل مشكلات معينة أو لأنه يتوافق مع توجهاتهم الخاصة، و يتضعن التذويت ثلاثة عناصر:

١ ـ نظام معرق جديد: يقوم مصدر التأثير ـ عادة ـ بتوفير إطار نظرى كوسيلة لتسجيل المعلومات التي يتلقاها الشخص من المنظمات والبيئات المحيطة بها. فقد يمضى مدير جديد لاحدى الشركات ـ مثلا ـ وقتا طويلا في إعداد خطة العمل التي سنتبع، وتحديد أوجه اختلافها مم الخطط السابقة.

٣ ـ التطبيق والاجتهاد: لابد للشخص من تطبيق أو استعمال هذا النظام، وإجراء تعديلات عليه متى كان ذلك ضروريا. و بناء على ذلك لابد أن يكنون هناك مجال للاجتهاد وذلك لنشوء عوامل أو ظروف لم تكن متوقعة من قبل. فقد يكون من اللازم ـ مثلا _ إجراء تعديل على النهيكل التنظيمي الجديد الذي تم تطبيقه بحيث يمكن استخدامه من قبل الشخصيات الرئيسية في التنظيم بكفاءة، إذ أن ما يبدو جيدا في مرحلة التخطيط يفشل، في أغلب الأحيان، عند تطبيقه في بيئة العمل الحقيقية.

٣ ــ الـتحقق : إن اختبار التغيير الجديد عن طريق التجربة الشخصية عامل مهم في عملية «التذويت»، إذ لابد من اختبار وتجربة التغيير في الميكل التنظيمي أو التقنية أو السلوك على ضوء الواقع التنظيمي الفعل.

نقل التعلم:

هناك العديد من النشاطات «المتدخلة»، مثل: تدريب الحساسية، والبرامج التدريبية والتعليمية، والتدريب على وضع الأهداف، والحلقات الدراسية لمعالجة وتخفيف حدة الصراع بين الجماعات، وتطبيقات الشبكة الادارية، التي تجرى عادة بعيدا عن مكان العمل. وينظر إلى البيئة التي تكتسب فيها المعرفة حول التغيير والتطوير _ في بعض الحالات على أساس أنها جزيرة ثقافية بعيدة عن الضغوط والمواقعية التي تتسم بها البيئة التنظيمية التي لابد أن يعود المشارك في هذه النشاطات التدريبية إليها فيما بعد . وعادة ما تكون المعايير العاليير، والمباحد العام للعمل الحقيقي مختلفة تماما عما هو موجود في بيئة التعلم . و بذلك لا تتوافر للفرد أو الجماعة المعال التي تعرب وهذا ما يؤدي _ في المعالير العمل والتوقعات السابقة لم تتغير، وهذا ما يؤدي _ في أغلب الأحيان _ إلى حدوث حالة من الارتباك بالنسبة للمشاركين الذين يملكون مهارات جديدة مكتسبة، أو أساسا معرفيا جديدا أو وعيا ذاتيا جديدا .

يؤكد موضوع نقل التعلم أهمية معرفة ما إذا كانت المهارات والاتجاهات والمعارف المكتسبة بعيدا عن محيط العمل ستنتقل إلى مجال المعمل، و يركز أغلب النقاش النظرى حول انتقال المعرفة على السؤال: لماذا يحدث الانتقال؟ ٢٠٠ . تتمثل إحدى الاجابات على هذا السؤال في أن الانتقال يحدث حينما تكون عوامل السلوك المكتسب بعيدا عن ظروف العمل، متماثلة مع عوامل السلوك الملازم لأداء العمل بمستوى مرض _أى تماثل تجربة التعلم خارج الوظيفة مع التجربة العملية.

تشير أبحاث ــ أجريت مؤخرا ــ إلى أن هناك ظروفا تنظيمية وفردية تسهم في نقل المعرفة. وقد توصلت إحدى الدراسات ــ على سبيل المثال ــ إلى أن الذين يعملون في ظروف تنظيمية مواتية (مثل المنظمات التى تشجع حرية وضع الأهداف الخاصة بوظيفة الفرد، والمخاطرة، وتشجه نحو التطوير) يرجح نقلهم لما تعلموه من التدريب إلى محيط عملهم ٢٠٠ . هناك تفسير أخر يتعلق بتطبيق المبادىء التى تم اكتسابها من التدريب على المشكلات المرتبطة بالعمل . فالمباريات الادارية ، على سبيل المثال، تستخدم كثيرا لاكساب المشاركين في التدريب القدرة على إدراك مدى التعقيد والتداخل في عملية اتخاذ القرارات في الواقع التنظيمى . و يؤمل أن يتوافر لدى الفرد، من خلال مشاركته في سلسلة من التمرينات الصورية التي تتم بعيدا عن جو العمل، القدرة على الاستجابة الفعالة حينما يواجه مثل هذه المسائل في مجال العمل الفعل.

إن نقل المعرضة عامل حيوى وهام لنجاح التغيير والنطوير التنظيمي. فالهدف الكل لأى برنامج للتغيير هو إدخال تحسينات على المتنظيم وتنمية قدرات المشاركين. فإذا لم يكن هناك نقل للمعرفة المكتسبة من التدريب إلى محيط العمل الفعلي فإن القيمة الفعلية لجهود التدريب ستكون محدودة جدا.

طرح ايرنست هيلقارد (Ernest Hilgard) ملاحظات عديدة حول التعلم وترتبط بظاهرة نقل المعرفة ٢٠. و بالرغم من عدم وجود تأييد مطلق لهذه الأراء، إلا أنها تبدو على درجة من الصحة.

ومن الممكن أن يتم تضمين المؤثرات الأتية ف جهود التغيير والتطوير التنظيمي :

- » يكتسب الدارس المدفوع ما يتعلمه بصورة أسرع وأيسر مما يتعلمه من يفتقد الدافع إلى التعلم.
 - التعلم تحت تأثير المكافأة أفضل من التعلم تحت تأثير العقاب.
 - التعلم المدفوع بالنجاح أفضل من التعلم المدفوع بالفشل.
- وحتاج الأفراد إلى التدريب على وضع أهداف تعليمية واقعية لأنفسهم، لاهى بالأهداف المتواضعة جدا التي تستجمع جهدا محدودا،
 أو طموحة جدا بحيث تنتهى إلى الفشل.
 - المشاركة الفعالة للمتدرب أفضل من التلقى السلبي أثناء التعلم.
 - · تساعد المعلومات حول نوع الأداء الجيد ومعرفة النتائج الناجحة والاخفاقات على التعلم.
- يصبح التحول إلى مهام جديدة أفضل إذا استطاع المتعلم اكتشاف العلاقات، وإذا ما تم اكتساب معرفة كيفية تطبيق الأسس على
 مهام متنوعة أثناء عملية التدريب.

هيناك بعض الانتقادات حول التركيز على عملية التعلم حيث يعتقد بعض الخبراء أن العملية والأسس الموجهة للتعلم بأي طريقة من طرق التحليل أقل أهمية من الشيء المراد تعلمه ٢٠٠٠ .

و يتعين على المديرين، النين يسعون إلى تحقيق عملية نقل المعرفة، النظر في المسائل التالية والتي تركز على ماهية التعلم :

- ١ ما هي المهام المكونة للوظيفة؟
- ٢ _ ما الذي «يتوسط» أو يؤثر في الأداء لمهام تلك الوظيفة؟ و بالتحديد ما هو الشيء المراد تعلمه لتحسين مستوى الأداء؟
 - ٢ كيف يمكن تحليل هذه العناصر الوسيطة في برنامج للتغيير والتطوير؟
 - ٤ ـ كيف يمكن تنظيم عملية اكتساب هذه العوامل لانجاح عملية نقل المعرفة للوظيفة ؟

يشير قاقنى (R.M. Gagne) إلى أن بعض تلك المبادىء مثل تحليل المهام والتحول ما بين المهام، والتعاقب ـ لا تلغى أهمية المبادىء المتقليدية مثل الممارسة والتعزيز بل، بالأحرى تثير تساؤلات حول أهميتها الله . وربما تكون هناك حاجة إلى الأسس الموجهة التي اقترحها هلقارد (Rilgard)، وأسلوب قاقنى الموجه نحو المهام لتزيد في درجة فعالية نقل المعرفة؛ فهي بالتأكيد أفضل من إغفال موضوع نقل المعرفة أو الاعتماد على طريقة المحاولة والخطأ فقط.

منظور شامل :

حينما يتحول مركز الاهتمام إلى المنظمة كلها تظهر الحاجة إلى منظور أشمل. فالنظرة إلى التغيير على أساس تطور المنظمة واتساعها، مثلا، قد تتضمن مجموعة متنوعة من المسائل، مثل: الابداع، والاستقلالية، والرقابة، والتعاون.

كما يتضمن أى منظور شامل يتناول كل مراحل التغيير، قضية توزيع القوة داخل المنظمة. فأى تغيير في مواقع أو انسياب عملية اتخاذ القرارات يقتضى، في العادة، تغييرا في تخصيص القوى. وتشير شواهد البحث إلى أنه لا يمكن للأفراد تعلم وتطبيق أنماط سلوكية جديدة في اتخاذ القرارات مالم يتوافر الاستعداد لدى الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من القوة، للتعاون في عملية التغيير، وذلك بتشجيع المرؤوسين على اختيار واتباع أنماط سلوكية جديدة و باظهار نمط سلوكي للرؤساء يؤكد أهمية إشراك المرؤوسين في عملية التغيير.

هناك مفهومان أساسيان للقوة، فيما كتب حول التغيير التنظيمى، هما : توازن القوى، وامتداد القوة . يشير مفهوم توازن القوى إلى أن مقدار القوة ثابت مما يقتضى بالضرورة أن يكتسب القوة بعض الأفراد ، فيما يفتقدها أخرون في نفس الوقت الذى يحدث فيه تغيير تنظيمى ٣٠ . ويرى مفهوم امتداد القوة أنه بمقدور كل الأفراد زيادة درجات قوتهم في اتخاذ قرارات و يحدث ذلك عندما يقوم مديران مشلا ـ بتجميع خبراتهما ومعارفهما وابتداع حلول للمشكلات أفضل مما لو كان يتصرف كل منهما على حدة . وسنعرض الأن نموذجا يساعد على تعدد القوة أو تجميع المقدرات في أي منظمة حتى يمكن معالجة المشكلات بصورة منظمة .

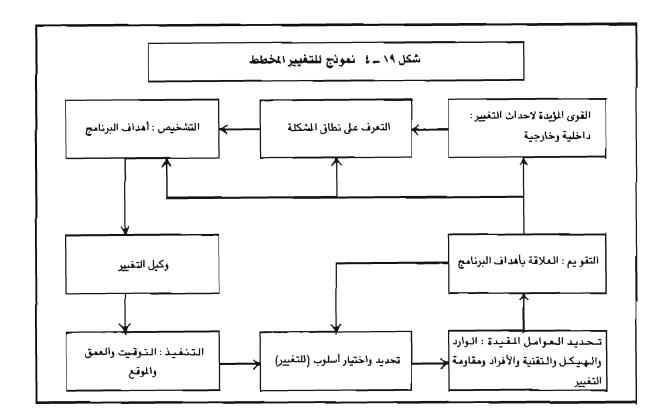
نموذج للتغيير والتطوير المخطط؛

يوضح النموذج الذي نقترحه في شكل (١٩ - ٤) تسلسل المراحل التي يمكن للمديرين اتباعها في أي وضع لادارة التغيير وتوسيع قرتهم . يغترض هذا النموذج أن القوى المؤيدة للتغيير، تقتحم المنظمة باستمرار، مما يحدث ضغوطا ملحوظة في اتجاه التغيير و يتعين على المدير أن يتعرف على هذه القوى و يقرر ما إذا كانت المشكلة على درجة من الأهمية بحيث تستدعى النظر في إحداث تغيير في البنية التنظيمية أو المهام أو الأفراد، أو النظر في مجموعة من التغييرات في هذه الجوانب. فاذا كانت المشكلة على قدر كبير من الاهمية، فلا بد من قيام الهيئة الادارية، أو خبراء من خارج المنظمة، بالتشخيص الدقيق. وعندما يكشف التشخيص عن نطاق المشكلة، يقتم تحديد أهداف التغيير وتحديد (وكلاء أو وسطاء) التغيير ومناقشة العوامل المعوقة. فقد يتوافر للمنظمة، مثلا، مبلغ ماثة ألف دولار بعد تحديد العوامل المقيدة، يوجه الاهتمام نحو دراسة المداخل والأساليب البديلة المتوافرة لحل المشكلة، ومن ثم لا بد من اتخاذ قرار حول أي بديل يتم اختياره. وفي هذه المرحلة، يستلزم التغيير المخططان يتم تقويم البديل المختار. و يحدد النموذج، أيضا، مسارين حول أي بديل يتم اختياره. وفي هذه المرحلة، يستلزم التغيير المخططان يتم تقويم البديل المختار. ويحدد النموذج، أيضا، مسارين المشكلة إلا من خلال المراقبة والمعلومات المرتدة فقط. إلى جانب ذلك، لا بد من توفير معلومات مرتدة لمصدر الضغط ولأهداف البرنامج. كما تتطلب نتائج التغيير، عندما تقترن بتغييرات في البنية وفي أهداف المنظمة والوارد المتاحة، ضرورة إعادة النظر في تسلسل الأحداث مرة أخرى.

لعل أنسب وصف لعملية التغيير المستمر ما أسماه بلاو وسكوت (Blau and Scott) بـ«العملية الجدلية للتغيير» إذ يريا أن حل مشكلة واحدة سيؤدى إلى نشوء مشكلات جديدة تتطلب التغيير. فاضافة معدة جديدة في أحد خطوط التجميع ــمثلاً ــ قد يؤدى إلى زيادة مفاجئة في الانتاج . ومن جهة أخرى، قد ينتج عن ذلك في نفس الوقت عدم رضا بعض العمال عن تقلص دورهم بسبب هذه المعدة، حيث يقرر عدد قليل منهم ترك العمل و يبقى بعض أخر منهم في بيوتهم لأطول وقت ممكن . وعلى ذلك، يمكن أن ينتج عن تطوير التقنية المستخدمة تفاعلات سلوكية في شكل انخفاض في الروح المعنو ية الذي يتجلى في نسب عالية من ترك العمل والغياب . و يتعين على المدير ــإذن ــأن يشرع، في بداية النموذج ، في تحليل المشكلات المتعلقة بالتغييرات السابقة .

قوى التغيير:

ولأغراض هذا الموضوع، سنقوم بتصنيف هذه القوى إلى خارجية وداخلية:



أ _ القوى الخارجية :

لقد تم استغراض القوى الخارجية للتغيير في الفصلين السابقين حول التصميم التنظيمي. وتشمل القوى البيئية العامة، العوامل الاقتنصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية فيما تتمثل قوى بيئة العمل، والتي تؤثر على المنظمات تأثيرا مباشرا، في الزبائن، والتقنية، والموردين، والمنافسين، والقوى الاجتماعية، والسياسية. ومن بين التطورات الخارجية الهامة ما يلي :

التجارة الدولية: يفرض العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا ومشكلات عديدة، ولا بد الذن ان تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته، بالاضافة إلى التعلم من التجارب الناجحة لكثير من المؤسسات الأجنبية التي تتنافس في السوق الأمريكية.

٧ ــالتحولات الصناعية: تناولت المجلات الدورية للادارة، مرات عديدة، المأزق الذى وقعت فيه الصناعات القديمة، مثل: صناعات الحديد والسيارات ومنتجات الأخشاب. وتستشرف هذه الصناعات، التي أثقلت كاهلها المصانع العتيقة، ومشكلات الانتاجية، والطاقة الانشاجية الزائدة عن الحاجة، وارتفاع نسبة الفائدة على القروض والمنافسة الشديدة من الشركات الأجنبية، مستقبلا يتميز بالتقلص في النشاط وانحسار السوق، وفيما تسعى بعض المؤسسات، مثل: فايرستون وكينكوت وانلائد ستيل و بو يزلاسكيد، إلى اتباع استراتيجيات ناجحة للتحول، يبدو واضحا أن المستقبل المشرق سيكون من نصيب تلك المنظمات التي تتجه أكثر نحو استخدام التقنية المتقدمة ٢٠٠.

٣ ـ التحولات السكانية : لقد أصبح الديرون أكثر وعيا بأهمية التغييرات الجوهرية التى تحدث في التحولات السكانية، إذ أدى انخفاض نسبة المواليد في الدول النامية والتوزيع المتغير لمتوسط العمر الذي يؤكد اختلاف أساليب المعيشة وانتقال الناس إلى المدن، أدى إلى تغييرات في الوظائف المعروضة والمنتجات والخدمات.

٤ ــ الإعمال التجارية والمحكومية: تمثل العلاقة بين الأعمال التجارية والحكومية قوة خارجية أخرى للتغيير تؤثر في مسائل مثل:
 تنظيم الحكومة (تدخلها) أو عدم تنظيمها لهذه الأعمال، والضرائب، والتشريعات المتعلقة بالتوظيف، ومشكلات معالجة التكتلات الاحتكارية والعلاقات مع الحكومات الأجنبية.

و التقنية: يشهد عصرنا الحاضر تغييرا في كل شيء وسيستمر هذا التغيير كعامل خارجي رئيسي يؤثر في المستقبل. وعادة ما يترتب على التقنيية الحديثة ميلاد صناعات ومنتجات جديدة، وقد تؤثر سلباً، كما عرضنا ذلك سابقا، على الصناعات القديمة القائمة. تتنبا المسادر حسنة الاطلاع في هذا المجال بأن فترة التسعينيات ستشهد تركيزا أكبر على الأعمال الابتكارية والابداعية في المنظمات، وهذا يعني، بالنسبة للمديرين، أن حدوث التغيير سيكون أسرع مما كان عليه في السابق.

ب ـ القوى الداخلية :

قد يكون للتغييرات في القوى الخارجية تأثير على العمليات الداخلية في المنظمة. فعندما ترتفع نسبة التضخم في الاقتصاد أو تبقى نسبة المفائدة على القروض عبالية، فليس من المستغرب أن ينعكس ذلك سلبا على اتجاهات ومعنو يات العاملين، وقد يؤثر ذلك بالتالى على مستويات أدائهم. زيادة على ذلك، عندما تقوم شركة منافسة بتسويق منتج أفضل يهدد موقف أو حصة الشركة الأخرى في السوق، فمن المؤكد ظهور ضغوط داخلية في اتجاه اتخاذ تدابير فورية لتصحيح الوضع. وتتضمن الاعتبارات الأخرى التغييرات في القوى العاملة الناتجة عن التحولات السكانية، وتركيز قدر أكبر من الاهتمام على زيادة الانتاجية ٢٠٠٠.

ومن الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية. فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، وكما عرضنا لذلك في بذاية هذا الفصل، فمن المكن أن يؤدى تعدد المستويات التنظيمية إلى بطه انتقال المعلومات من مستوى لأخر، و يمكن النظر لهذه المشكلة على أنها عامل إجرائي وسلوكي يتضمن عجزا في تحقيق الاتصال الفعال.

قد تنشأ العوامل الاجرائية من الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر وصول المعلومات (الاتصال)، أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، على سبيل المثال، كم صادر لهذه العوامل. ومن أمثلة الفشل في اتخاذ القرارات عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير أخر بسبب النفيرة أو المنافسة. ومن المكن الوصول إلى قرار صائب مع عدم توافر التعاون، إلا أن هذا الوضع ليس هو الوضع الأفضل لا تخاذ القرارات.

معرفة الحاجة للتغيير:

يمثل تدفق المعلومات الصحيحة من خارج وداخل المنظمة الوسيلة التى يتم بها توعية الديرين بالمشكلات التى تتطلب إحداث قدر من المتغيير. فبيضما تقوم المنظمة، داخليا، باعداد تقارير حول مدى استغلال الموارد، وتطوير الموارد البشرية، والروح المعنوية للعاملين والمغياب، والمسائل الأخرى ذات الاهتمام، تشمل قاعدة البيانات الخارجية معلومات عن الأعمال المنافسة، وطلبات الزبائن أو العملاء، والأنظمة الحكومية والاتجاه العام للجمهور نحو المنظمة، و بدمج المعلومات الداخلية والخارجية، يستطيع المديرون اكتشاف المشكلات الفعلية أو المحتملة، فكلما كانت المعلومات الكردقة، أصبح المديرون اكثر قدرة على تقدير الحاجة إلى التغيير.

تظهر الحاجة إلى التغيير جلية عندما تترك أعداد كبيرة من الموظفين الأساسيين العمل، أو عندما تتضاءل حصة الشركة في السوق بسرعة كبيرة أو يتهم المديرون بالتواطؤ في الاسعار. أما المشكلات التي هي أقل خطورة فهي تلك التي تتطلب اهتمام الادارة في شكل المراقبة والرصد الدقيق لنظم المعلومات واستخدام الاجراءات التشخيصية. ودائما ما تتضمن وظيفة أي مدير في الواقع، مهمة التشخيص سواء أكان الاهتمام يتركز على موضوع الدافعية أم تقويم الوظائف أو أي موضوع أخر يتعلق بالسلوك التنظيمي.

التشخيص:

ركزنا في الفصل الثانى على ضرورة استخدام الطريقة العلمية لدراسة الخصائص التنظيمية، و يتضمن ذلك تشخيص أو دراسة الخصائص ذات الاهتمام بطريقة منظمة ودقيقة، و يتطلب إجراء تشخيص على المجالات التى يحتمل وجود مشكلات فيها أن يركز الدير المتمامه على عدة مسائل تشمل الآتى :

- ١ _ المشكلات المحددة التي تتطلب التصحيح.
- ٢ ــ العوامل المحتملة المحددة للقوى التسببة في تلك المشكلات.
 - ٢ _ العناصر التي يلزم تغييرها وتوقيت هذا التغيير.
 - ٤ _ أهداف التغيير وكيفية قياس إنجاز تلك الأهداف،

السلوك في المنظمات التغير التنظيمي في شركة أوت بورد مارين (Out Board Marice)

اتخذ رد فعل الشركات الأمريكية للمنافسة الأجنبية المتزايدة طرقا مختلفة. فبعض الشركات المعلتها على أمل أن تنتهى، وحاولت اخرى أن تتصمد أمام المنافسة التى تصادفها على الأقل، فيما تحاول شركات أخرى أن تتقدم خطوة أو خطوتين أمام تلك المنافسة إلا أن شارلس سترانق (Charles Strang)، المدير التنفيذي لشركة أوت بورد مارين، قد جرب ردود الفعل الثلاثة في فترة أو أخرى.

حينما شاهد سترانق محركات الزوارق اليابانية لأول مرة في أحد المعارض التجارية في عام ١٩٧٢، لم يفعل شيئا مع علمه بامكانية تنافس اليابانيين مع شركته خلال وقت قصير. وحينما دخل اليابانيون سوق محركات الزوارق بمنتج على درجة عالية من الجودة في عام ١٩٨٠، بدأ سترانق في مشروع لاعادة تنظيم الشركة، يبلغ مداه ست سنوات شمل إجراء تخفيضات كبيرة في القوى العاملة وقفل مصنعين كبيرين. وقد أتاحت هذه الخطوة بعض الوقت للشركة لاعادة تنظيم نفسها بالصورة التي تمكنها من مواجهة المنافسة الخارجية.

نشأت استراتيجية سترانق الاستباقية من معرفته للتعقيد الذى تتميزبه محركات القوارب. فاذا تم تصنيع كل أجزاء المحرك في مصنع واحد. فان المتغيرات العديدة التى تدخل في هذه الصناعة قد تتجاوز قدرات العاملين والديرين. وبناء على ذلك قام سترانق بتحويل عملية المتصنيع إلى خمسة مصانع صغيرة في المناطق الريفية لولايتى كارولينا الشمالية وجورجيا بقرب أكبر اسواق للشركة، فيما تكون قريبة من المناطق التى يتوافر فيها عمال مهرة يقبلون العمل بأجور مخفضة. وقد تخصص كل مصنع في مرحلة واحدة من مراحل التصنيع والتجميع مصا يسمح بالاشراف الدقيق على العمليات والتحكم في التكلفة. من المحتمل أن يكون سترانق قد اكتسب الخبرة في مواجهة المنافسة الخارجية بصعوبة، ولكن العائد كان النجاح، حيث أصبحت الشركة الأن تبيع محركات على درجة عالية من الجودة بسعريقل بنسبة ١٠٪ عن اسعار المحركات اليابانية. زيادة على ذلك، استحوذت الشركة على ١٤٪ من الأسواق الأمريكية في هذا المجال مقابل ١٠٪ لشركة ياماها اليابانية. لقد نجحت تجربة التغيير التنظيمي في شركة أرت بورد مارين.

ماخوذمن:

Douglas R. Sease: "Getting Smart: How U. S. Companies Devise Ways To Meet Challenge From Japan", Well Street Journal, Sept. 16, 1986, pp. 1, 19.

من الصعوبة بمكان حل هذه المسائل الحاسمة، إذ أن أعباء المديرين عادة ما تكون كبيرة بالقدر الذي لا يتوافر معها الوقت اللازم للقيام بالتشخيص المطلوب أساليب متنوعة للتشخيص، تستخدم للوصول إلى إجابات لتلك المسائل، حيث تستخدم المنظمات اللجان، والتقارير، والمستشارين، ومجموعات العمل الخاصة، والمقابلات والاستبيانات، ومجموعات النقاش غير الرسمية، وأساليب أخرى لجمع المعلومات. على أن المسالة الجوهرية لا تتمثل في أي أسلوب أو مجموعة من الاساليب يتم استخدامها وإنما تتركز في جمع معلومات على درجة من الصحة. فبدون معلومات صحيحة أو واقعية، ستكون استراتيجية التغيير غير مجدية في الواقع العملي لانها تبنى على اساس غير سليم. فعملية التشخيص المتكاملة إذن ماهمة وحيوية لأي نجاح يرتجي من جهود التغيير والتطوير التنظيمي.

تمثل الأهداف التى يتم تغيير وتطوير المنظمة من أجلها جانبا هاما. ويساعد التشخيص على إعطاء إجابة لها مثل: هل يتجه اهتمام المنظمة إلى تحقيق إنتاج كبير مهما تكون التكلفة، أم أنها تسعى إلى إسعاد العاملين فيها؟ فتحديد مستوى الأداء الذي تضحى به من المنظمة إلى تحقيق إنتاج كبير مهما تكون التنظيمي مغزى عن أجل الروح المعنوية للعاملين قرار يتعلق بهدف محدد في الأساس. فمن المكن أن يكون لأهداف التغيير والتطوير التنظيمي مغزى عن طريق برنامج للتشخيص السليم ، ولا بد أن تكون هذه الأهداف محددة بالقدر الذي يتيح اتخاذ قرار بشأن إمكانية تحقيقها من عدمه. وعلى ذلك، تكون المواصفات، التي تأخذ الجوانب العملية والمعوقات والتكاليف والنتائج في الاعتبار، هي النتيجة المطلوبة من خطوش التشخيص والتقويم.

وكيل التغيير:

غالباً ما تتطلب جهود التطوير التنظيمي قيام شخص خارجي، أو شخص له وجهة نظر خارجية؛ لتسهيل عملية التغيير، فقد يكون ذلك الشخص مستشارا، أو مديراً جديداً أو مديراً ذا معرفة وله القدرة على تقويم نشاطات المنظمة دون أن يكون مقيداً بثقافة أو تقاليد أو سياسات داخلية. المهم في الأمر أن يجلب هذا المدير ـالذي نطلق عليه وكيل أو وسيط التغيير ــمعه أفكارا، أو أساليب و وجهات نظر جديدة يمكن أن تساعد أعضاء التنظيم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة.

وكما هو موضح بجدول (١٩ ــ٥)، هناك عدد من الخصائص الهامة لوكيل التغيير.

أولا - هناك أربعة أنماط لوكيل التغيير من المكن توافرها في المنظمات تشمل:

١ حدمط المضغط الخارجي : عادة ما يعمل وكلاء التغيير من هذا النمط خارج المنظمة، و يستخدمون أساليب ضغط مختلفة مثل:
 نشاطات جماعة حماية المستهلك، والتظاهرات العامة وما شابهها لاحداث التغيير.

٢ - نمط التغيير ف الأفراد: يتركز اهتمام الوكيل هذا على الفرد. وتتضمن الأساليب الرئيسية لهذا النمط: التدريب، وتعديل السلوك، والتوجيه على سبيل المثال لا الحصر.

٣ ـ نمط المتطوير التنظيمي: يركز هذا النمط، بوجه عام، على النشاطات المتعلقة بعناصر النظام، مثل: تماسك الجماعة، وإدخال تحسينات على أساليب حل المشكلات، و بناء الفريق (انظر الفصل السابع عشر).

٤ ــ نـمطالـتحـليـل من أعلى: يبرز الاهـتمام باستخدام بحوث العمليات وتحليل النظم ودراسة السياساتِ والأنماط الأخرى من الأساليب الـتحـليلية لابلاغ الادارة العليا عن التغييرات المطلوب إحداثها، يبرز أهمية هذا النوع من أنواع التغيير، وغالبا ما تؤدى جهود وكيل التغيير إلى إحداث تغييرات هيكلية في التنظيم٢٠٠.

شائيا ـ التغيير، كالقيادة، هو عملية تأثير و بذلك لا بد من أن يتوافر شكل من أشكال القوة. وحيث إنه من المكن أن يكون التغيير معقدا و يتضمن العديد من العوامل والستويات التنظيمية، فمن غير المكن الاعتماد بشكل كبير على القوة الهرمية أو الشرعية... فما هم __إذن ـ مصادر القوة بالنسبة لوكيل التغيير؟ يبدو أن نموذج القوة المختلطة أكثر تناسباً في هذه الحالة. و يتضمن هذا النموذج القوة الصادرة من موقع عال (مشاركة أر فهم اهتمامات العاملين)، ومن ثقة متعاظمة (الانفتاح ومعالجة المعلومات بصورة يوثق بها والاقتصار على الدور المحدد)، ومن المعرفة الفنية (نظرية التغيير والجوانب المختلفة للتغيير) ومن المحداقية الراسخة (نجاح مثبت في الماضي)، ومن عناصر ساخطة (تنظر إليك على اعتبار أنك تستطيع تغيير الظروف غير المرضية).

شالشا ـ هناك، على الأقل، أربعة أدوار متميزة يقوم بها وكلاء التغيير، يتمثل أحدها في دور العمومي/الاختصاصي، إذ يتعين عليهم أن يكونوا شموليين في نظرتهم للمنظمة ووظائفها وأن يكونوا، في نفس الوقت، متخصصين في عناصر التغيير والأساليب ذات العلاقة بالتغيير (أنظر الفصل العشرين)، ومن الضروري أن يكون وكيل التغيير، أيضا، عامل تكامل (Integrator) إلى جانب كونه خبيرا في التشخيص، وعاملا مساعدا في التغيير، ويستلزم ذلك توفير الموارد الخارجية (وأحيانا الداخلية) اللازمة لحل المشكلة المائلة. فاذا كان تصميم الوظائف، مثلا، يمثل جزءاً من التغيير، فقد يستعين وكيل التغيير بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة للقيام بعملية التجريب والتطبيق والتقويم في هذا المجال، ودور رئيسي أخريتمثل في الحدودية (Marginality) وهي تشبه الوظيفة الحدودية حيث يمكن أن ينتمي وكيل التغيير لجماعة معينة، ولكنه يشارك الجماعات الأخرى اهتماماتها وهمومها. أخيرا، و يرتبط هذا الدور ارتباطا وثيقا بما قبله، فالحدياد لازم وضروري. فاذا ما ظهر أن لوكيل التغيير «هدفا شخصيا يسعى لتحقيقه»، أو أنه يحقق مكسبا شخصيا من وراء فعل معين، فان قدرته ومهارته على التأثير لتحقيق التغيير قد تضعف.

اخيرا، من الممكن أن يستخدم وكيل التغيير تشكيلة مختلفة من نماذج التغيير يتضمن أهمها مايلي :

١ ـ الشمونج الطبى: يضع هذا النموذج وكيل التغيير في موقف المستشار حيث يكون التركيز على تشخيص المشكلات وتوضيح الجوانب المختلفة واقتراح البدائل المكنة ، على أن القرار النهائل يتخذ بوساطة الادارة ، ولهذا السبب سمى هذا النموذج بالنموذج الطبى حيث يمكن أن يسعى الطبيب إلى الحصول على أراء اختصاصيين خارجيين ، إلا أن تحديد العلاج يبقى من اختصاص الطبيب المعالج .

٢ ـ نموذج الطبيب والمريض: يقوم وكيل التفيير، كما هو الحال في النموذج الطبي، بالتحليل واقتراح النشاطات التي تؤدى إلى تحسين
 الأداء. و يظل القرار من حق الادارة (المريض)، ومع ذلك تتخذ التوصيات بحكم العلاقة القائمة (بين الطبيب والمريض).

٣ - النموذج الهندسى: يفترض هذا النموذج أن عملية التشخيص واختيار المنهج قد تمت، على أن يترك تطبيق المنهج لوكيل التغيير. فاذا قررت الادارة ـ مثلا أن مشكلة دوران العمل بالنسبة للكتبة ترجع إلى ضعف نظام الأجور، فان ما يحدث هو استجلاب خبراء لوضع نظام جديد.

شكل ١٩ ــ ٥ الخصائص الهامة لوكيل التغيير

النمانج	الأدوار	مصادر القوة	الإنواع
النموذج الطبی نموذج الطبیب والمریض النموذج الهندسی نموذج العملیات	عمومی / اختصاصی عامل تکامل وتوحید الحدودیة الحیاد	المركز المرموق الثقة المتعاظمة الخبرة والمعرفة الصداقية سخط العاملين	الضغط الخارجى تغيير الأفراد التطوير التنظيمي التحليل من أعل

٤ ـ نموذج العمليات: يعتمد هذا النموذج، بشكل أساسى، على التعاون بين الادارة و وكيل التغيير. يعمل الطرفان سو يا في تحليل جهود التغيير وتطبيقها وتقو يمها، إلا أن المخولية تجاه التغيير تبقى مع الادارة فيما يبقى وكيل التغيير بصفة استشارية؟؟.

دمجت هذه الخصائص في نموذج تم وضعه بعد دراسة وتحليل واحد وتسعين وكيل تغيير في المجال الاجتماعي ٢٠٠ و يقدم شكل المراح عنه الخطريا لمتغيرات التفاعل التي تساعد على تحديد دور وكيل التغيير حيث يعرض هذا النموذج خمسة متغيرات رئيسية تتفاعل مع بعضها. تشمل خلفية وكيل التغيير: التجربة الذاتية، والتعلم، والتدريب، فيما يشير عنصر القيم إلى أهدافه الشخصية واتجاهه نحو الناس بوجه عام. و يوضح عنصر العرفة معتقدات وكيل التغيير ككل حول التغيير، بينما يتضمن العنصر الرابع التقنية أو مجموعة الأساليب المتوافرة والتي يمكن أن يستخدمها وكيل التغيير. أخيرا، يعتبر السلوك الفعلي لوكيل التغيير نتيجة للعناصر الأربعة السابقة. فاذا لم يكن هناك اتفاق بين هذه المتغيرات، فيحتمل حدوث انفعال أو توتر. و يشير هذا النموذج، بعد دمجه مع خصائص الدور التن عرضناها من قبل، إلى أنه يتوقع أن يكون وكيل التغيير شخصا حسن الاطلاع ومبدعا وقادرا على استيعاب وتطبيق الأسلوب العلمي على المشكلات. إلا أن هذا المتوقع غير واقعى، إذ لا بد من التسليم بجوانب الضعف البشري وعدم تناسب التدريب السابق والقيود التنظيمية كعوائق في طريق النشاطات الناجحة لوكيل التغيير.

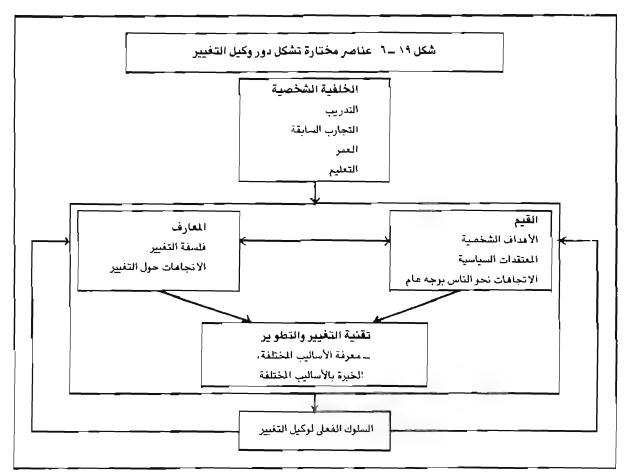
وتغفل في أحيان كثيرة عملية نقل المعرفة ودور وكلاء التغيير، عندما يتقدم العمل في برنامج للتغيير المخطط. ولا ينبغى أن يحدث ذلك، إذ أن نتائج التغيير تتأثر بشكل كبير بمدى معرفة المديرين وفهمهم لهذه النتائج. فمن المكن أن يكون لمنظمة ما برنامج متطور للتغيير، ولكنه يصادف مقاومة فعالة أو يصعب نقل المعرفة من قاعة التدريب إلى المنظمة. وإذا لم تتم الاستفادة من خدمات وكلاء تغيير مقتدرين في تنفيذ وتقويم برامج التغيير، أيضا، فإن الفائدة التي تعود على المنظمة محدودة بل ومن المكن أن يكون للبرنامج نتائج صلبية. ولا بد أن يعرف وكيل التغيير متى تكون الحاجة إلى التدخل الفردى أو الجماعي أو بين الجماعات أو التدخل التنظيمي.

الـقيود : هناك عوامل عديدة مقيدة لأساليب التغيير والتطو يريلزم دراستها . ومن القيود البالغة الأهمية والتي تؤثر على أي نوع من أنواع التغيير ــهيكلي أو تقنى أو سلوكي ــمناخ القيادة ، والتنظيم الرسمي ، والخصائص الفردية ٢٠ .

مناخ القيادة: هو الجو السائد في بيئة العمل الذي ينتج عن الأسلوب القيادي والممارسات الادارية للرؤساء في العمل. فالرؤساء هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون على التأثير على الرؤوسين بقبول أو رفض التغييرات التي تحدثها مجموعة الادارة العليا في المنظمة. وعلى ذلك، فإن قيم واتجاهات ومدركات القائد تمثل عوامل مقيدة للتغيير.

لا بد أن يكون تصميم التنظيم الرسمى متسقا مع التغيير المقترح، فمحاولة تنفيذ برامج للمشاركة في وضع الأهداف، أو تطبيق نظام المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، على سبيل المثال، في تنظيم جامد بيروقراطى النزعة مسألة غير واقعية وتعكس نقصا في المعرفة والخبرة في هذا المجال، وعليه، لا بد من وجود تطابق ما بين برنامج التغيير وهيكل الجهاز إذا ما أريد للتغيير أن يكون فعالا.

تشمل الخصائص الفردية اللازمة لبرامج التغيير والتطوير، القدرة على التعلم والا تجاهات والشخصية والتوقعات ـ فاذا لم تكن للعاملين القدرة على الاستفادة من معلومات الحاسب الآلى، مثلا، فلا معنى لاستجلات تقنية متطورة و باهظة التكاليف في مجال الحاسب الآلى . و يتعين على المديرين دراسة خصائص الأفراد بصورة مستمرة عند البحث في العوامل المقيدة لأي استراتيجية للتغيير .



N. Tichy, "Agents of Planned Social Change: Consequence of Values, Cognitions, and Actions", **Administrative Science Quarterly** 19 (June 1974) p. 165

ماخوذ من:

و بالرغم من أن التغيير سمة متكررة في الحياة التنظيمية ، إلا أن الناس يتجهون إلى مقاومته ودائما ما تحدث هذه المقاومة في صورة إخلال بمعايير الأداء والاضراب عن العمل ورفع تظلمات غير مؤسسة وتخفيض الانتاجية . وقد تكون المقاومة علنية مثل التباطؤ في الانتاج ، أو ضمنية مثل ادعاء المرض لثلا يتم مواجهة ماكينة جديدة في يوم معين ٢٠٠٠.

تحدث أغلب التغييرات في العديد من المجالات المحتملة للمقاومة مثل: الطريقة التي يتم إدخال التغيير بها، وحجم التغيير، والتغيير نفسه . وعادة ما يكون لدى العاملين ميل نحو إحداث درجة من التحكم فيبيئة عملهم، والسرعة التي يؤدون بها العمل، والطريقة التي ينجزبها العمل. وحينما تعلن الادارة تغييرا في تصميم العمل أو العاملين أو المعدات أو انسياب العمل بصورة مفاجئة، فهناك بعض الأفراد الذين يتطلعون إلى المشاركة في هذه القرارات . إلى جانب ذلك، هناك بعض التغييرات الكبيرة التي تخيف العاملين وذلك بسبب الضموض المرتبط بها . فمن الممكن أن يؤدي التخلص من أحد المستويات التنظيمية، أو إيقاف العمل في أحد المصانع وإعادة توزيع المعاملين حثلا . إلى شعور بعدم التأكد لدى العاملين الذين أعيد توزيعهم فيما يتعلق بعملهم الجديد والرئيس الجديد والمشرف عليهم وزملائهم الجدد . ولمعرفة سبب مقاومة الناس للتغيير، علينا أن نركز على بعض المسببات سواء أكان مصدرها فرديا أم جماعيا .

الخوف من الخسارة المادية: هناك احتمال لمقاومة أى تغيير ينشأ عنه الشعور بامكانية إلغاء بعض الوظائف وتسريح العاملين فيها مؤقتا أو إنهاء خدماتهم بسبب العجز عن الكسب، فالخوف من فقدان الوظيفة في مجتمع يشترط العمل كسبيل لكسب العيش أمر خطير. وغالبا ما تواجه الادارة صعوبة في تخفيف درجة هذا الخوف إلى أدنى حدوده، وعليها أن تدفع العاملين للاعتقاد بأن تخفيض الوظائف

السلوك في المنظمات كليات إدارة الأعمال تتغير لكي تستمر في العطاء

كان المديرون الممارسون يعتبرون كليات إدارة الأعمال مصدرا للمعلومات والأفكار الجديدة التى ترفع مستوى أداء مؤسساتهم. وقد أن الا وان «ليداوى الأطباء أنفسهم» كما تقول مجلة وول ستريت (WSJ) إذ أن كليات مرموقة مثل كلية وارتن لادارة الأعمال بجامعة بنسلفانيا قد حولت اهتمامها بجوائب الضعف والقوة في المنظمات التى تعمل في بيئتها إلى الاهتمام بما يجرى فيها. وقد أثمر هذا التحول عن خطة تفصيلية لتحديد وتغيير الكلية نفسها بإذ أنها «بحاجة إلى اكثر من التعديل والضبط» كما يقول عميدها رسل بالم (Russel Palmer).

بدأت كثير من كبرى كليات إدارة الأعمال في تنفيذ برامج للتغيير في أوضاعها كرد فعل للأخطار العديدة التي بدأت تلوح في الأفق والتي تمثل أحدها في انحسار عدد الطلاب في هذا المجال. وهذا يعنى ببساطة - أن أعداد الطلاب الذين يتجهون إلى الدراسة الجامعية والدراسة العليا لنيل الماجستير في هذا المجال لن تكون بالوفرة التي شهدتها الحقبة الماضية . و يتوقع بعض عمداء هذه الكليات، في الواقع، انخفاضاً هائلا في الطلب على حملة الماجستير في إدارة الأعمال يحتمل أن يؤدي إلى توقف بعض البرامج الدراسية .

اتخذت العديد من المؤسسات الأكاديمية التي برزت ضرورة التغيير فيها منظورا استراتيجيا لهذه المشكلة بمحارلة إيجاد وضع لها. و يتضمن هذا الوضع، بوجه عام، اجتذاب أو تطوير كفاءات فريدة لمقابلة احتياجات محددة، فقد قامت كلية فاكو بجامعة ديوك، على سبيل المثال، بتطوير برامج تستخدم تقنية الحاسب الآلي في تدريس المشرفين على المصانع، وتعاونت مع الصناعات المحلية التي وفرت لها بيانات عملياتها اليومية، فيما شرعت كليات أخرى في إدارة نظم المعلومات وتسويق الخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية.

تتطلب كل هذه التغييرات من الكليات تغيير الأنماط التقليدية لنشاطاتها إلى جائب ذلك، يتعين عليها أن تجرى تغييرات في تنظيماتها لتلائم تلك التطورات .

Steve Swartz: "Business Schools Revise Programs to Meet Firms Changing Needs", Wall Steet Journal, March, 28, 1985, p. 33.

المصدرة

لا يترتب بالمضرورة على التغيير، و يدخل في ذلك أن تنقل الادارة إلى العاملين أسباب ومبررات التغيير، فاذا كان هنالك حاجة إلى إنهاء خدمات العاملين، فلا بد من توضيح الدوافع والاجراءات المتعلقة بذلك، ولا يعنى ذلك أن التخفيض في العمالة سيكون مقبولا من جانب العاملين، إلا أن معرفة هذه التفصيلات قد تقلل من احتمالات تعويق نظام العمل.

الاختلال المحتمل في الروابط الاجتماعية: تنشأ بين العاملين، من خلال عملهم مع بعضهم، أنماط اتصال وتفاهم مرضية ومريحة لهم، تجعل العمل ممتعا، وتتيع الفرصة لقيام علاقات صداقة بينهم، ومن المحتمل أن يؤدى أى تغيير في التنظيم، أو التقنية، أو العاملين إلى اختلال في تلك الانماط أو الروابط القوية المتعلقة بالتفاعل، كما يمكن أن تعرض التغييرات التي تحدث في أسلوب التفاعل هذه التفاعلات للخطر.

إربساك الموضع المقاشم: قد يؤدى استخدام أسلوب جديد لأداء العمل، أو استعمال معدة جديدة ترفع كفاية الانتاج إلى إرباك الطريقة السعادية الشي يؤدى بها العمل عادة ما تصبح جزءا من روتين العمل، فأن أي تغيير يتعارض مع أسلوب العمل العادى سنتم مقاومته.

الـخـوف مـن المجـهـول: يعرف الموظفون، من خلال وضع وترسيخ الروتين العادى للعمل، حدود مسئولياتهم، وما سيكون عليه رد فعل رئيسهم المباشر تجاه تصرفاتهم في مواقف معينة، وعادة، ما ينطوى أى تغيير على أمور مجهولة مما يدفع العـاملين إلى محاولة معرفة ما سيكـون عـليـه دورهم المعدل، وما سيكون عليه استجابة رؤسائهم لهم وللتغييرات قبل و بعد حدوث التغييرات، وتتركز محاولة التخمين هذه في أمور غير مؤكدة لم تكن قائمة قبل حدوث التغيير،

مقاومة الجماعات: تصنع الجماعات معايير للسلوك والأداء تبلغ للأعضاء، مع توضيح حدود التصرفات المتوقعة منهم.ومن المكن أن يؤدى عدم الالتزام بهذه المعايير إلى نبذ العضو من الجماعة وعدم الاحترام، أو حجب للكافأت، مثل: الاطراء والتقدير. وكلما كانت

شكل ١٩ ـ٧ طرق معالجة مقاومة التغيير

الغيوب	רואו	ألمواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
من المكن أن يستغرق وقتا طويلا	حالما يقثنع الناس بالتغيير	حيثما لاتتوافر العلومات أوعندما	التعليم والتبليغ
إذا كنان عدد الأفراد المعنيين بالتفيير	فانهم سيساعدون في تنفيذه	تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	
كبيرا. من المكن أن يكون مضيعة للوقت	سيكون الشاركون ملتزمين بتنفيذ	عندما لانتوافر عند المبادرين بالتفيير	المشاركة والاتباط
إذا ما قام الشاركون بتخطيط تفيير	التغيير ويتم تضعين كل المعلومات	كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط	
لا يتلاءم مع الحاجة.	ذات المعلاقة الثن يملكونها في	الشغيير ويكون للأخرين قوة كبيرة	ļ
	خطة التفيير.	للمقارمة.	
من الممكن أن ياخذ وتتا اطول،	لأيوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات	المواقف النس بقاوم الناس التغيير	التسهيل والدعم
ومكلفاً، مع احتمال فشله.	التكيف	فيها بسبب مشكلات التكيف.)
من المكن أن يكون مكلفا خامة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر	عندما يتمرض شخص ارجماعة	التفاوض والاتفاق
في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى	كبير من القاومة.	للخسارة من جراء التفيير و يكون	
التغاوض للمواكبة (المسايرة).		لهذه الجماعة قرة القارمة.	}
من المكن أن يحدث مشكلات في	من المكن أن يكون حلا عاملا	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو	المناورة والاستقطاب
للستقبل عنيما يحس الناس بأنهم	وغير مكلف نسبيا لشكلات مقاومة	تكون عالية التكلفة.]
يستغلبن از يحاور رن .	التنبير،	Į.	
ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى	سريع ويمكن التغلب على أي نوع	عندما تكون هنك حاجة للاسراع	الترهيب المربح والضمنى
إلى المشياج وإثارة الناس على من	من أنواع المقاومة.	بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين	
يبادر بالتغيير.		يسمون للتفيير سلطة واسعة.	

الجماعة أكثر قربا والتحاما بأعضائها، تضاعف التأثير الذى يمكن أن تمارسه على أعضائها. وعادة ما تكون الجماعة جذابة بالقدر الذى يشبع حاجات أعضائها. فاذا ما أدخلت الادارة تغييرات اعتبرتها الجماعة تهديدا لمبادئها (معاييرها)، أصبح من المرجع مقاومة هذه التغييرات. إذن، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، كبرت مقاومتها للتغيير.

كيف يمكن للمديرين تخفيف حدة مقاومة التغيير؟ يستطيع المديرون، على مستوى الفرد، محاولة الحد من المقاومة بفرض أو زيادة الضغط لاحداث الشغيير أو عن طريق محاولة تغيير اتجاهات الفرد نحو التغيير. فليست هناك قواعد ثابتة لتخفيف حدة مقاومة الفرد للتغيير، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي ترتبط بأسباب المقاومة التي ناقشناها أنفا:

اولا، ينشأ سلوك واتجاهات الفرد في المنظمة من تفاعل عدة متغيرات (عوامل) مثل: التركيب الأساسي لشخصيات الموظفين، ودورهم الاجتماعس في التنظيم، ولا بد لأى برنامج للتغيير من الاهتمام بحاجات المنظمة، وحاجات الفرد على السواء. وعلى ذلك يلزم أن يكون الفرد قادرا على معرفة المزايا الشخصية التي تكتسب من وراء التغيير، وأن يتم نشر وتبيان هذه المزايا والمشكلات المحتملة حتى يمكن إشاعة جو من الثقة ٢٦.

ثانيا، يقترح نموذج التغيير المستحث، العروض في جدول (١٩ –٧)، أن يحدث التغيير شخص ذو نفوذ متى كان ذلك ممكنا٢٠٠.

شائشا، يتطلع الأفراد أو الجماعات، في بعض الحالات، إلى المشاركة في تخطيط وتحليل وتنسيق جهود التغيير، وقد تساعد هذه المشاركة في زيادة درجة استيعاب المرظف الحاجة للتغيير مما يؤدي إلى إضعاف المقاومة للتغيير.

اخيرا، لمعرفة مدى تقدم برنامج التغيير أهميتها بالنسبة لكثير من المشاركين إذ أن النتائج تتيح للفرد فرصة معرفة مشكلات ومردودات ومستقبل برنامج التغيير، وعادة ما يتطلع العاملون إلى الحصول على هذه المعلومات المرتدة حتى يمكن الوصول إلى إجابات للأسئلة التى تدور باذهانهم، وإلى التقليل من مخاوفهم ٢٠٠.

هناك عدد من الوسائل التي يمكن التغلب بها على مقاومة التغيير. لقد قمنا بعرض سنة من الأساليب المعروفة أو الشائعة الاستخدام بايجاز في جدول (١٩ ـ٧)، وتشمل:

١ ــالتعليم والاتصال: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير)، ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة وضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

٢ ــ المشاركة: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيع لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير. ومن المكن أن تتشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور «باللكية» الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

٣ ــ التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها كثيرا ما تكون فعالة في التغلب على مقاومة التغيير، وهي أن تكون سندا ومصدرا للدعم.
 و يمكن أن يتضمن ذلك توفير الدعم المعنوى أو الانصات لما يقوله الآخرون أو السماح بفترة راحة لمن يمرون بفترة صعبة مثلا، أو توفير فرص التدريب لصقل المهارات.

٤ ــ التفاوض والاتفاق: طريقة رابعة لمعالجة مقاومة التغيير تتمثل في توفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير. فمن المكن أن يتم
 الاتفاق بين الادارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

 المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ المديرون، في مواقف معينة، إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

٦ ــ الشرهيب الصريح والضمني: من المكن أن يلجأ المديرون ــ كملاذ أخير ــ إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم، أو تقليل فرص الترقي، أو إجراء تفييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير؟

وكما يوضع جدول (١٩ –٧)، فلكل أسلوب من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه. وعليه، لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

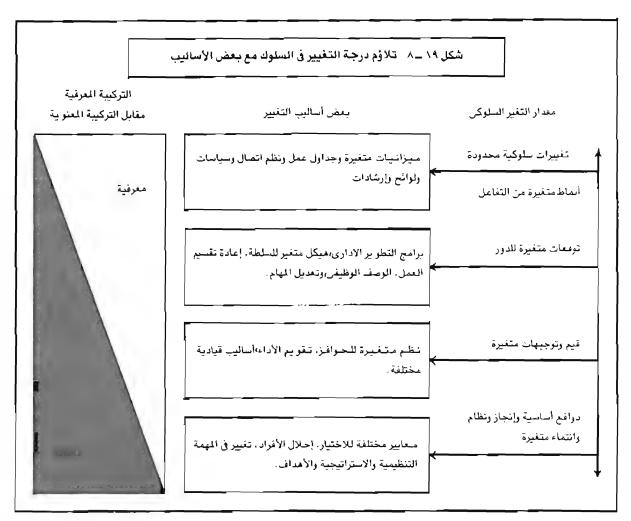
تنطوى الدلالة الضمنية للدراسة التقليدية التى قام بها كوتش وفرنش (Goch and French) حول علاج مقاومة التغيير، من وجهة نظر الجماعة، على أنه من الممكن أن تكون مشاركة العاملين في برنامج التغيير مفيدة بالنسبة لهم¹¹. وقد عمل هذان الباحثان مع أربع مجموعات من عمال المصانع الذين يتقاضون أجورهم على أساس القطعة. تم إجراء تغيير في طريقة العمل لكل مجموعة بطريقة مختلفة عن الأخريات، وتم رصد النتائج لتحديد مشكلات مقاومة التغيير التى حدثت إن وجدت. لقد كان التغيير الذى تم بالنسبة للمجموعة الأولى استخدام طريقة «عدم المشاركة» حيث قام الموظفون بابلاغ أعضاء المجموعة بالتغييرات التى ستحدث كما تم إجراء التغييرات مع بالنسبة للمجموعة الثانية باستخدام طريقة «المشاركة عن طريق التمثيل» حيث تم اختيار ممثل للمجموعة قام بمناقشة التغييرات مع الموظفين ثم نقل فكرة التغيير التى اقترحتها الادارة للمجموعة.

أما بالنسبة للمجموعتين الثالثة والرابعة، فقد تم إنشاء التغيير باتباع طريقة «المشاركة الكاملة» حيث اجتمع كل أعضاء المجموعتين بالادارة وناقشوا معهم كيفية تطوير طرق العمل الحالية، وتم اتفاق فيما بينهم، ومن ثم تدريب العمال على طرق العمل الجديدة وعادوا للزاولة عملهم.

لقد اكتشف الباحثان أن إنتاج المجموعة التي لا تشارك في التغيير قد هبط بعد التغيير مباشرة، إلى مقدار ثلثي إنتاجها السابق، واستمر مستوى الانتاج المخفض لفترة ثلاثين يوما بعد إجراء التغيير، كما كانت هنا استقالات من العمل وسخط واضح على الادارة.

بالمقابل، ظهر انخفاض في إنتاج مجموعات المشاركة الكاملة في البداية ثم العودة بسرعة للانتاج ، لا على مستوى الانتاج السابق، بل على مستوى أعلى منه، كما لم تكن هناك استقالات وسط هذه المجموعات بعد التغيير أو علامات عداء ضد الادارة.

تعرض نتائج دراسة كورتش وفرنش، في بعض الأحيان، كشاهد على أن المشاركة هي الحل لعلاج مقاومة التغيير. بالطبع هناك بعض العاملين الذين لا يرغبون في المشاركة أو أنهم لا يعرفون الكيفية التي يشاركون بها. لذلك، فقد تكون المشاركة فعالة في بعض الحالات وغير مجدية في مواقف أخرى. وحتى مع وجود المشاركة، نجد نزوعا لدى الأفراد لمقاومة التغيير.



Paul R. Lawrence and J. W. Lorch Developing Organizations: Diagnosis and Actions (Reading Mass., Addison-Wesley,1969) p. 87. المحرد: المحرد المعاربة المعار

من الحقائق الثابتة أن الأفراد والجماعات يقاومون التغيير. وعندما تظهر بوادر للمقاومة، فلا بد من النظر إليها كمؤشر لوجود خطأ ما. وليعل من مصلحة الادارة توقع مقاومة على مستوى الأفراد أو الجماعات والنظر فيما يمكن عمله لتخفيف حدة تلك المقاومة، إذ يستحيل التخلص نهائيا منها. ومع ذلك، يستطيع المديرون معرفة وتناول ظاهرة المقاومة من خلال التشخيص الدقيق للأفراد والمجموعات.

تحديد المداخل والأساليب:

حالما ينتهى المديرون من تحديد أهداف خطة التغيير، والتعرف على المعوقات والتشخيص الدقيق للموقف، يتعين عليهم اختيار المداخل والإساليب التى توصل للنتائج المطلوبة، حيث يمكن أن تهدف الخطة إلى تحسين المهارات، والا تجاهات، أو السلوك، أو الهيكل المتنظيمي، أو المعارف. وقد أقترح لورنس ولورش (Lawrence and Lorche) إطارا للنظر في إيجاد طرق بديلة لاحداث التغيير؟، وركزا على أهمية التشخيص الدقيق للمجال التنظيمي والبيئة والنظر في التنافر بينهما _إن وجد _و يتعين على المدير، بعد ذلك، محاولة معرفة أي نمط من أن ماط السلوك يلزم تغييره، وما هي الأساليب المتوافرة لاحداث ذلك التغيير؟ أي لابد للمدير من أن يلائم بين المشكلة السلوكية وطريقة التغيير بعناية كبيرة. (يورد شكل ١٩ / ٨ النقاط الرئيسية التي قام لورنس ولورش بتوضيحها).

يركز الاطار الذى يتعرضه هذا الشكل على التغيير في السلوك ولا يتضمن كثيرا من أساليب التغيير المعروفة ممثل: تدريب الحساسية، و وضع الأهداف، والشبكة الادارية. وسيتم تناول هذه الأساليب وغيرها بالتفصيل في الفصل العشرين، فيما سبق تغطية أساليب التغيير الهيكلي، مثل: الاثراء الوظيفي، والتحول لنظام «٤» عند تناولنا لموضوع العمل والتصميم التنظيمي.

لا بد للمديرين، في النهاية، من تحديد أسلوب أو مجموعة الأساليب التي يستخدمونها، والمنهج الذي يتبعونه (المتفرد، أو المفوض، أو المشترك) ومتى يبدأون برنامج التغيير، و يجب أن تتخذ القرارات في ضوء الأهداف المراد تحقيقها والظروف المقيدة الماثلة. ولكن، لسوء الحيظ هناك درجة كبيرة من التحيز (اللاموضوعية) تدخل في هذا القرار الهام، إذ عادة ما يكون للمديرين أساليب مفضلة لديهم، وأفكار أثيرة، وذوات تعمل كقيود إضافية في عملية اتخاذ القرارات، ولعل من الواضح أنه سيكون لدرجة التحيز هذه أثرها على التلاؤم التام ما بين المشكلة وأسلوب التغيير، فقد يكون المدير من المعارضين كلية للاثراء الوظيفي، فأذا تم تطبيق هذا الأسلوب على مشكلة ما تتضمن تعويضا أو صراعا بين الجماعات، فقد يكون هذا الدير من الذين يبحثون عن المتاعب.

ماهى الأساليب المفضلة أكثر بالنسبة للمديرين؟ ليست هناك إجابة محددة لهذا السؤال، إلا أن المسوحات الحديثة لمديرى التدريب في كبرى المؤسسات الأمريكية تعطى فكرة جزئية، على الأقلّ، نجد في جدول (١٩ ٨ - ٩) عرضا لنتائج المسحين اللذين أجريا عام ١٩٧٢ و كبرى المؤسسات الأمريكية تعطى فكرة جزئية، على الأقلّ، نجد في جدول (١٩ ٨ - ٩) عرضا لنتائج المسحين اللذين أجريا عام ١٩٨٢ والنقاش، ١٩٨١ حيث طلب من مديرى التدريب وضع تقديرات لفعالية تسعة من أساليب التدريب (دراسة الحالة، وطريقة التداول أو النقاش، والمحاضرة، والمباريات الادارية، والأفلام التدريبية، ونظام التدريس المبرمج، ولعب الأدوار، وتدريب الحساسية، والمحاضرة التلفزيونية) في تحقيق ستة أهداف أساسية (اكتساب المعرفة، وتغيير الاتجاهات، وتطوير مهارات حل المشكلات، والمهارات الفردية، وقبول المشاركين، والقدرة على استرجاع المعارف).

يكشف الجدول بعض النتائج المثيرة، خاصة بين المسحين:

اولا : بقيت دراسة الحالات كطريقة فعالة بالنسبة لكل الأهداف وأفضل طريقة مختارة، إلا أنها تراجعت في التقدير النهائي من المرتبة الأولى إلى الثالثة ⁴⁴ .

شانيا : أثبتت طريقة لعب الأدوار مقدرة عالية ومستمرة، خاصة فيما يتعلق بتغيير الاتجاهات وتطو ير المهارات الفردية والقدرة على استرجاع المعلومات 10.

اخيرا، من الواضح أن أسلوب المحاضرة قد بدأ يكتسب تأييدا وقوة كبديل من بدائل التغيير.

تتمثل الحقيقة الجوهرية التى يوضحها جدول (١٩ - ٩) في أن الأشخاص المفترض توافر الكفاءة فيهم لا تخاذ قرارات بشأن المواءمة بين أهداف وأساليب التغيير يختلفون من حيث اختيارهم وأفضليتهم. وعلى ذلك، ينبغى على المدير الذي يقوم باختيار الأساليب أن يدرس المشكلة والمعوقات ودرجة الفعالية المحتملة لكل بديل بعناية كبيرة، وأن يحاول اختيار الأسلوب الأكثر تناسبا مع كل موقف على حدة. المتطبهيق: لتطبيق أي أسلوب من أساليب التغيير والتطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية، هي: التوقيت والموقع والعمق. و يشير التوقيت إلى زمن التغيير، أي ماهو الوقت المناسب للبدء في التطبيق؟ هناك أمران أساسيان يرتبطان بالتوقيت وهما دورة عمل المنظمة، واكتمال العمل المتحضيري اللازم المثل اطلاع المتأثرين بالتغيير، فذلك يعني عدم معالجة موضوع التوقيت بصورة مناسبة. أما إذا كانت المنظمة، أي منظمة، تناضل من أجل البقاء ولا تقوى على الانتظار، فأن لعامل البقاء أسبقية على أي اعتبار يرتبط بالتوقيت؟!

ينبغى على المديرين القائمين على أمر التغيير أن يحددوا من أين تأتى نشاطات التغيير في المنظمة؟ يعتقد كثير من علماء التطوير التنظيمي ضرورة أن يصدر التغيير عن الادارة العليا إلى الستوى الادارى الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، و ينادى بفكرة الموقع هذه أرجرس (Argris)، و بينس (Bennis)، و بيليك (Beckhard)، و بيكهارد (Beckhard)، و يرى هؤلاء أنه لابد للادارة العليا أن تبدى دعما وتأييدا فعليا لبرنامج التغيير لكن تحقق جهود التغيير والتطوير أهدافها، فاذا لم تبد الادارة العليا تأييدها والتزامها فأن الاتجاء الذي يسود، بالنسبة للآخرين في المنظمة، هو «الاهتمام بالشكليات والمظاهر». إما إذا كانت الادارة العليا تقف وراء أي برنامج للتغيير وتشارك فيه، فمن المرجح أن يكون هناك حماس واهتمام من جانب المرؤوسين لاتباع القدوة والمثل بالنسبة لهم.

هناك، من جهة ثانية، بعض الحالات التي يأتي التأييد فيها من أسفل إلى أعلى . أو أن تنشأ برامج التغيير من المستوى الأ وسط (الادارة الـوسـطـي) . وعادة ما تنشأ التغييرات في تصميم العمل عن طريق الاثراء الوظيفي في المستو يات الدنيا في المنظمة . قد تسمح الادارة العليا

جدول ۱۹ – ۹ تقديرات الفعالية لطرق التدريب لتحقيق اهداف مختلفة (۱۹۷۲ و ۱۹۸۸)

1441	1444	1441	1944	1441	1444	1441	1444	14.41	1444	1441	1477	1441	1444	طريقة التدريب
۲	, \	٤	۲	۲	۲	0	٤	١	١	٤	٤	٤	۲	دراسة الحالة
١	۲	۲	ه	\ \	\ \	۲	7	٣	٤	٢	۲	٣	٣	النقاش
٤	4	\ \ \	٨	۲	٨	٦	٠. ١	٥	٩	٦	٨	۲	٩	المحاضرة
٥	٥	٥	٦	٤	r	٤	٥	۲	۲	٥	٥	٨	٦	المباريات الادارية
λ	\ \ \ '	\ v '	V	٦	٥	V	۱ ٦	Α.	٧	v	٦	v	٤	الأفلام السينمائية
٦	٦	۲	١	V	٧	٩	\ \ \	٦	٦	٩	v	١,	١	التدريس المبرمج
۲	٢	(\	٤	٥	٤	\	۲	٤	۲	١.	۲	ه	٧	لعب الأدوار
٧	٤	,	۲	٩	\ \	۲	\	V	٥	۲	\ \	٩	٨	تدريب الحساسية
٩	٨	٩	٩	٨	٩	٨	٩	٩	٨	٨	٩	٦	۵	المحاضرة في التليفزيون

S. J. Carroll, F. T. Paine, and J. M. Ivancevich: "The Relative Effectiveness of Alternative Training Methods for Vanous Training Objectives", Personnel Psychology (Fall 1972) p. 498, and L. Neider: "Training Effectiveness. Changing Attitudes" Training and Development Journal (Dec. 1981) p. 25.

ماخود من:

بحدوث تلك التغييرات إلا أنها لا تشارك فيها بالضرورة، إذن هناك بعض جهود التغيير التى تظهر الادارة العليا التزامها بها من خلال مشاركتها فيها، وجهود أخرى تترك فيها لمديرى الادارة الوسطى والادارة التنفيذية والتنفيذيين أن يضعوا التفاصيل وتنفيذ التغيير حتى النهائة.

و يبين شكل (١٩ - ١٠) المواقع الشلاثة لتنفيذ التغيير، لقد تعرض موضوع القرار المتعلق بالموقع ورواج خطة التغيير من أعلى إلى أسفل إلى التشكك من قبل الادارة العليا ليس لازما في كل أسفل إلى التشكك من قبل بير وهيوز (Beer and Huse) أم إذ يعتقدان أن الدعم أو الالتزام الكامل من قبل الادارة العليا ليس لازما في كل الحالات، ومع ذلك، لا بد للادارة العليا من أن تتبح الفرصة لجهود ومساعى التغيير والتطوير التنظيمي لتبرز، وهذا ينطوى على حجة قوية في اتجاه الحصول على قدر من التزام الادارة العليا تجاه أي خطة للتغيير.

يتضمن مدى أو عمق التنفيذ مسالة التدخل، و يتعلق بالسؤال الآتى : هل يلزم أن يوجه برنامج التغيير نحو المنظمة بأكملها، أم للوحدات أو الجماعات أو الأفراد؟ سنعرض مجموعة من نماذج تدخلات التغيير والتطوير التنظيمي القائمة على أساس المجموعات المستهدفة في الفصل الذي يلي.

التقويم: تشمل الشريحة الأخيرة من نموذجنا الوارد في شكل (١٩ - ٤) التقويم. لم يحدث أن أجريت دراسات تقوم على أساس علمى لتقويم التقويم التنظيمي يستند إلى لتقويم نجاح أو فشل محاولات التغيير إلا مؤخرا المعارفة بتفوق برامج الشواهد المفعمة بالحماس لمؤيدي أسلوب معين أو منهج أو نموذج بعينه. وقد نتجت عن هذه النزعات دعاوى متطرفة بتفوق برامج معينة على الأخرى.

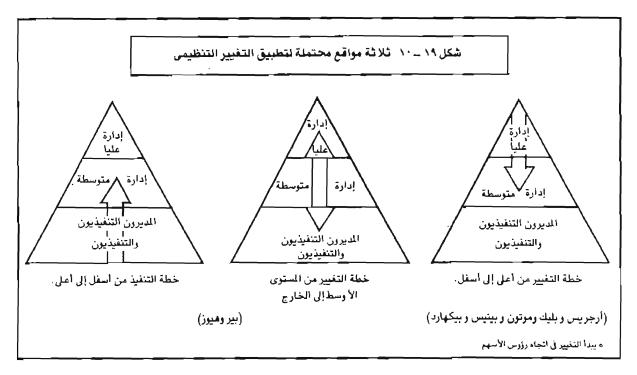
ولعل اسباب الفيض الزاخر من التأييد التقديرى، وندرة الدراسات القائمة على اسس علمية للتغيير والنطو ير ــواضحة وجلية. أولا: من الصعوبة بمكان إجراء دراسات ميدانية على مدى فترة زمنية دون حدوث تغييرات جوهرية، يتعذر التحكم فيها، وتفسد نثائج التغيير المزمع، وتعوق اشتراك كثير من الباحثين في الدراسات العرضية اللازمة.

شانيا: يصعب على الأشخاص الذين يملكون مهارات في مجال البحث الدخول في للنظمات والقيام بتقو يمات سليمة: إذ أن الديرين الممارسين يحسون بالقلق تجاه توقف العمليات العادية في حالة تطفل الباحثين الذين يمتنعون في بعض الأحيان عن مناقشة المشكلات بصورة مفهومة وقابلة للتطبيق العملي. اخيرا، كثير من المديرين الممارسين غير مستيقنين من مغزى جهد التغيير أو التطوير، وذلك لعدم تحديد أهداف هذا الجهد بصورة واضحة.

بالرغم من المشكلات المرتبطة بعملية التقويم، هناك مؤشرات بوجود أعمال بحث سليمة ودقيقة تجرى حول التغيير والتطوير التنظيمي . كما بدأت تظهر علامات فيما كتب حول هذا الموضوع، تشير إلى أن الاداريين المارسين والباحثين قد بدءوا في العمل سويا بصورة مكثفة بغرض تحسين برامج التغيير والتطوير الجارى تنفيذها. ولا يمكن أن تتوافر معلومات مرتدة إلا من خلال التقويم، مما يؤدى في النهاية في التحسينات المطلوبة.

تناولنا في الفصل الثاني بعض الأساليب المستخدمة في إجراء تقويم للتغيير والتطوير التنظيمي. ومن المكن أن يتضمن التقويم استخدام المقابلات أو استبيانات التقويم الذاتي أو الملاحظة أو السجلات أو تقارير الحالات الحرجة. ولعل من الواضح أن هناك حاجة إلى استخدام مجموعة مؤتلفة من هذه الطرق، إذا كان ذلك ممكنا، حتى يمكن الوصول إلى صورة صادقة لنتائج تلك الجهود. وتتم إعادة المعلومات المرتدة من عملية التقويم إلى طور «الضغط لاحداث التغيير» وطور التنفيذ في نموذجنا. هذا الربطبين التقويم ومرحلتي الضغط والتنفيذ ضروري لتحديد حجم ومعرفة أي تغييرات حدثت في منظمة ما، أو جماعة أو فرد من الأفراد، كما يساعد المدير في معرفة ما إذا كانت قوة التدخل فعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- ا بد من ملاءمة أي محاولة للتغيير والتطوير التنظيمي مع الأهداف المرجوة بدقة وعناية. وما لم يتم تحديد الأهداف بوضوح،
 فان اختيار النهج والأساليب المناسبة والدي المناسب للتدخل سيكون غير موضوعي.
- ٢ ـ يركز التغيير والتطوير التنظيم على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتعديلات التي تطرأ على الأنماط السلوكية
 للعاملين.
- من المداخل النظرية للتغيير دراسة العلاقة المتبادلة بين التغييرات في التركيبة التنظيمية والتقنية والأفراد. ففي أغلب الأحيان تصاحب الشغييرات في البنية التنظيمية على التقنية والأفراد. وينبغي على المديرين تهيئة أنفسهم لمثل هذه النتائج.
- ٤ ــ يتناول مدخل «القوة» للتغيير، ثلاثة أساليب مى: الأسلوب المنفرد والمشترك والمغوض، و يورد قرينر (Greener)، منشىء هذا الأسلوب، بعض الشواهد التجريبية التى تؤيد دعواه بأن أسلوب المشاركة هو أكثر الأساليب فعالية، على أننا ننبه إلى احتمال الا يكون اسلوب المشاركة عمليا. أو ليس من الحكمة في شيء تطبيقه.
- ه ــ يستلزم أى اسلوب من أساليب التغيير تخطيطا ومعرفة بالكيفية التي تتوزع بها القوة ومراعاة للعلاقات واهتماما بالسرعة التي يتم يها التغيير. وتؤلف هذه العوامل الأربعة الخيوط المشتركة التي تجدها في كل المناقشات التي تدور حول التغيير.
- ٦ ـ قدم دالتون منظورا جزئيا للتغيير، يؤكد أن التغيير هو عبارة عن عملية تعلم ذاتى واجتماعى. وهناك عنصران شرطيان لأى شكل من أشكال التغيير، هما: التوتر والحاجة إلى التغيير بمبادرة من وكيل (وسيط) للتغيير في مركز اجتماعى مرموق، وحينما يتوافر هذا الشرطان، تظهر عملية التغيير في أشكالها المختلفة. وتتمثل المتطلبات الأساسية لاحداث التغييرات المطلوبة في وضع أهداف محددة. وتغيير في العلاقات أو الروابط الاجتماعية، واكتساب احترام الذات والاستدماج (Internalization).
- ٧ ـ لابد من الاهتمام بظاهرة نقل المعرفة في أغلب محاولات التغيير والتطوير، خاصة عندما يتم التدريب أو تعقد حلقات التطوير بعيدا عن محيط العمل، و يعود المشاركون إلى مواقع عملهم بعد أن يكونوا قد اكتسبوا تجربة ومعارف جديدة. كما يلزم أيضا أخذ أسس التعلم والشيء المراد تعلمه في الاعتبار. ومن الأسس الهامة الواجب أخذها في الاعتبار الدافعية ونظام الحوافز والمشاركة الفعالة. زيادة على ذلك، يتعين على المدير أن يأخذ في اعتباره العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي كيف يمكن تعلمها بصورة فعالة؟



- ٨ ـ يعرض نموذجنا الوارد في شكل ١٩ ـ ٤ منظورا شاملا للتغيير يركز على: التشخيص، ووضع الأهداف، واتخاذ القرارات، والتقويم، والتغذية المرتدة. إن التقويم، عبر كل هذه الأطوار الثمانية، ضروري لتحقيق التوافق بين الأهداف والنتائج النهائية.
 ولكل من هذه المراحل أهميتها ويلزم اتباعها بدقة بدلا من الاكتفاء باعلان نجاح محاولات التغيير والتطوير التنظيمي.
 فالنموذج حق جوهره هو الطريقة العلمية للتغيير والتطوير.
- ٩ _ يتدخل وكان (وسطاء) التغيير من داخل المنظمة أو من خارجها، و يلعبون أدوارا مختلفة في عملية التغيير. لوكيل التغيير قيم وخصائص ذاتية ومعارف تؤثر في أسلوب التدخل الذي يتبعه والطريقة التي يستخدم بها هذا الأسلوب. ومن بين الخصائص المامة والأساسية لوكيل التغيير توفر القدرة على إقامة علاقات طيبة داخل المنظمة مع الأشخاص الذين سيتعرضون للتغيير والتطوير.
- ١٠ ـ تتميز المقاومة للتغيير بأنها سريعة الانتشار ولابد من تفسيرها على أساس أنها مؤشر لمشكلة ما عند إجراء التغيير والاعداد له. و بناء على ذلك يتعين على المديرين إعداد خطط لتخفيف حدة المقاومة، وعليهم ألا يضيعوا الوقت في التفكير في اتجاه التخلص من المقاومة نهائيا. ومن الأسباب الرئيسية للمقاومة الارتباك المحتمل في أنماط التفاعل الاجتماعي القائمة، والخوف من حدوث خسائر مادية، والارتباك والخوف من المجهول.
- ١١ ـ يركز النموذج الوارد في شكل (١٩ ـ ٤) على أهمية معرفة الادارة بالأساليب المختلفة التي يمكن أن تكون فاعلة، فيما يقدم النموذج (١٩ ـ ٨) مثالا للتطابق اللازم بين التغيير المطلوب في السلوك وأساليب التغيير. فالتغييرات الجوهرية تتطلب أنماطا للتدخل تختلف عن تلك التي تتطلبها التغييرات الطفيفة أو البسيطة. لذلك يتعين على الادارة النظر في مدى أهمية التغييرات المطلوبة، وما هي الأساليب المناسبة لاحداث الدرجة المحددة أو المدى المحدد للتغيير في السلوك، إذ غالبا ما ينتج عن العشوائية في المواءمة بين الأساليب والتغييرات المطلوب إجراؤها عدم الحصول على النتائج المراد تحقيقها.
- ١٢ على المديرين أن يتبنوا التقويم العلمى لجهود التغيير والتطوير التنظيمى. ومن المؤكد أن عملية التقويم تسبب بعض الارتباك داخا المنظمة بإلا أن الخسارة المترتبة على التقويم السطحى، أو عدم التقويم، ستكون أكبر نتيجة لحذف هذه المرحلة الهامة في نموذجنا، ولن تكون جهود التغيير والتطوير التنظيمى فعالة إلا من خلال اتباع إجراءات التقويم السليمة. أما التسليم بفعاليتها تحت أي ظروف أخرى، فيعني التخلي عن مسئولية الرقابة التي عهد بها أصحاب المؤسسة لديرها.

أسئلة للمراجعة :

- ١ _ في أي الحالات أو الظروف يكون أسلوب التغيير المنفرد أكثر فاعلية؟
- ٢ _ لاذا يمثل التشخيص جزءا أساسيا لأي جهد للتغيير والتطوير التنظيمي؟
- ٣ الماذا يتعين على المديرين صياغة إهداف لبرامج التغيير والتطوير التنظيم في منظماتهم؟
 - ٤ _ كاذا يكون التزام الادارة العليا مهما بالنسبة لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي؟
 - ۵ ماذا تعنى عبارة «نقل التعلم»؟
 - ١ ــ لم يكون لوكلاء التغيير أهمية في برامج التغيير التنظيمى؟
 - اورد أمثلة للعوامل المختلفة المتعلقة بمقاومة جهود التغيير.
 - $\lambda = -1$ بین کیف یمکن للقیود المالیة أن تحول دون النجاح المؤمل لجهود التغییر والتطویر λ
 - ٩ ـ ماهو التطوير التنظيمي؟
 - ١٠ _ بين لماذا يعتبر التوتر شرطا أساسيا للتغيير المستحث.

حالة دراسية عن التغيير هيوليت باكارد تجدد ثقافتها

أصبحت شركة هيوليت باكارد بالفعل شيخا هرما بين كبرى شركات التقنية المتطورة بمنطقة سيلكون فالى في كاليفورنيا. لقد أسبت هذه الشركة قبل ٥٤ عاما. ومازالت تدار بوساطة مهندسين يركزون على المخترعات التقنية، و يصممون معدات تتوافق مع مواصفات واحتياجات كل زبون على حدة، وتفرض أسعارا باهظة على كل وحدة تنتجها. اعتادت هيوليت باكارد التعامل مع عدد محدود ممن يستخدمون معداتها والذين يتميزون بدرجة عالية من التطور والاستعداد لأن يدفعوا مبائغ طائلة نظير الحصول على تطبيقات فريدة في مجال الحاسب الألى. وقد عرفت الشركة، تقليديا، بتطوير مثل هذه التطبيقات لاحدى الجهات المستخدمة ومن ثم وجدت مستفيدين أخرين يحتاجون لنفس هذه التطبيقات. وقد أبرزت البيئة التنظيمية للشركة هذا التوجه خلال فترة الثمانينيات. فأوردت مجلة فورشن أن الشركة قد أظهرت إعراض «المكاتب المتجاورة» حيث يقوم المهندس بالاختراع الفنى وايجاد السوق لها بسؤال زميله «ما الذي تحتاجه؟» وقد كانت النتيجة إنشاء مجموعة من الأقسام المستقلة يقوم كل منها بأداء ما يخصه من عمل.

على أن الظروف في مجال تسويق الحاسبات الألية، من جهة ثانية، قد تغيرت تغييرا مفاجئا، وأن أسواق هيولت باكارد قد تجمعت حيث أصبح المشترون المعداتها المكتبية يحتاجون إلى الحاسبات الشخصية أيضا. كذلك أصبح لزاما عليها، إن أرادت البقاء والنمو، أن توفر احتياجات ما يسميه بعض العاملين فيها «الجمهور العريض»، أي الزبائن من غير المهندسين أو الفنيين والذين لا يتمتعون بالثقافة العالية التي تتوقعها الشركة فيمن يستخدم منتجاتها.

إن سوق الحاسبات الشخصية، الذي دخلته الشركة بحاسبها الشخصي طراز ١٥٠، لا يتوافق سببساطة – مع أسلوب وطريقة هيوليت باكارد , فالخلايا المستنسخة ذات أهمية قصوى في المقام الأول، حيث يلزم أن يكون كل شيء متوافقا مع نظم التشغيل المختلفة (MS · Dos and IBM)، وقد كانت هيوليت باكارد تفتخر بابداعها وليس بالتقليد . ثانيا ، التسويق بالنسبة للحاسبات الشخمية في غاية الاهمية إذ أن المنتج لا يمكنه تسويق نفسه على أساس مواصفاته الفنية فقط فيتذكر أحد نواب الرئيس في شركة هيوليت باكارد أنه قام بزيارة أحد العملاء المحتملين، وهو محام يحتاج إلى معالج للكلمات، وصار يتحدث بزهو حول الخصائص الفنية للحاسب الشخصي طراز ١٥٠ مشيرا، في النهاية ، إلى أن الوحدة تعمل أسرع من جهاز أي بي ام بـ ٢,٢ ميغاهيرتز . وهناك سأل المحامي المضطرب «ماهي الميغاهيرتز؟ إنني بحاجة إلى استخراج وثائق . ماهي الأشياء التي يمكن أن يوفرها لي هذا الجهاز؟»

قامت مؤسسة ماكينزى وشركاته بتنبيه شركة هيوليت باكارد، في بداية الثمانينيات، إلى أنها لن تستمر في سوق الحاسبات الشخصية مالم تحدث تغييرا في توجهها. وفي يوليو عام ١٩٨٤ م بدأت الشركة في إجراء تغيير تنظيمى على نطاق واسع لتتمكن من المنافسة في سوق الحاسبات الشخصية. أولا: قامت الشركة بتحديد تنظيمها الرسمى حيث تم تعيين مدير تنفيذى جديد مفوض بتركيز السلطة حتى يتمكن من تمركز التوجه الاستراتيجي للشركة. كما أنشأت الشركة قسما للتسويق، ودمجت كل أقسام البيع؛ لتبدأ في توفير حلول، وليس بيع مجموعة معدات فقط، ثانها: أنشأت الشركة قسما للحاسبات الشخصية تحت رئاسة سايرل يانسوني (Cyril Yansouni) الذي جاء بتصور خاص لتسويق إنتاجه. كما أخطر المهندسون بأن نطوير المنتج يجب أن يبدأ بوضع تصور للمزايا التي يرتجيها المستخدم الدعن جاء بتصور خاص لتسويق إنتاجه. كما أخطر المهندسون بأن نطوير المنتج يجب أن يبدأ بوضع تصور للمزايا التي يرتجيها المستجد على أساس الابتكار التقني أو الفني، وقد شملت المنتجات التي يقوم بتطويرها هذا القسم حاسبا شخصيا ينافس الأنواع التي تنتجها أي بي أم (18M)، وطابعة الليزر البالغة التطور، وقد راجت هذه المنتجات رواجا كبيرا استردت به شركة هيوليت باكارد موقفها في السوق.

لقد كان للتغييرات التى أجرتها شركة هيوليت باكارد في قسم الحاسبات الشخصية تأثير على بقية أقسام الشركة. فقد أنشأت الشركة «مجموعة عمل رئيسية» تكون مهمتها تحديد المجال الشامل لمنتجات الشركة، واختبار المعدات والحاسبات الآلية الصغيرة وملحقاتها إلى جانب الحاسبات الشخصية أمام مجموعة أكبر من العاملين بالشركة.

مازالت الشركة بحاجة للعمل في هذا الاتجاه، فالاستمرار والصمود في الأسواق الجديدة يتطلب إجراء قدر كبير من التغيير في المباديء والقيم المتمعة بقداسة القدم، وسيتمثل التحدى في الابقاء على تلك التي أثبتت جدواها بالنسبة للشركة خاصة تلك المتعلقة بالتركيز على المتقدم التقدي في مجال الحاسبات الآلية وتطوير توجه قوى لتسويقها بصورة تتبع لها إمكانية منافسة شركة اي بي ام والشركات الأخرى بغمالية.

أسئلة للمراحعة:

- ١ _ باستخدام (شكل ١٩ _ ٤) ناقش العوامل (القوى) التي تؤثر في شركة هيوليت باكارد .
 - ٢ ــ ماهى المجالات الرئيسة للمشكلات التي تواجهها الشركة؟
 - ٣ ماهى الأهداف المتوخاة من التغيير الذي أحدث؟
- _ اذكر وصف بعض استراتيجيات التغيير التنظيمي التي يمكن للشركة استخدامها لتحقيق المدافها الجديدة.

Bill Saporito: "Hewlett-Packard Discovers Marketing". Fortune, October, 1,1984, pp. 51-55.

المصدرة

حالة عن التغيير الاتوماتية والسلوك التنظيمي

خطا أصحاب الصناعات في الولايات المتحدة والبلدان الصناعية الأخرى خطوات مذهلة نحو الاتوماتية الشاملة للعمل في مجال الصناعة، بعد محاولات تطويرية استمرت لفترة طويلة من الزمن ، حيث غزت المعدات التي تعمل ذاتيا _الصناعة بشكل خطير في الوقت الحاضر. ففي شركة كرايسلر مثلا، تقوم معدات اللحام التي تعمل ذاتيا بلحم ألواح الحديد المشكلة لتمبح جسما لسيارات كي (K-Cars) مما أدى إلى زيادة معدل الانتاج من خمسين سيارة إلى خمس وستين سيارة في الساعة. كما تستخدم شركة لوكهيد الانسان الآلي في دهن وإنتاج الطائرات. و يقدر بعض الخبراء أن حوالي ٤٥ مليون وظيفة أو ٤٥٪ من كل الوظائف _قد تتأثر من الا توماتية في المصانع والمكاتب في عام ٢٠٠٠ م.

إن المعوامل الدافعة للا تجاه نحو الا توماتية عديدة ولكنها ليست صعبة الفهم أو الاستيعاب، فالتقدم والتطورات في مجال تقنية الحاسب الآلى، والنس تمثل لب هذه الحرائر المتكاملة للحاسب الآلى، والنس تمثل لب هذه الحرائر المتكاملة للحاسب الآلى، والنس تمثل لب هذه الحرائر المتكاملة للحاسب الآلى، مع الانخشاض المستمر في تكاليف استخدام طاقة الحاسبات الآلية والتي ظلت تنخفض بمعدل ٥٠٪ كل ثلاث سنوات في الوقت الحاضر، سنجعل عملية التصنيع بوساطة الحاسبات الآلية في متناول الآيدي حتى بالنسبة للشركات الصغيرة الآن.

ه خناك قوى دافعة أخرى نحو الاتومانية تتمثل في انجاه الادارة نحو تحسين جودة المنتج. ونظرا لدقة وانتظام معدات اللحام التي تعمل ذاتيا في كرايسلر و بعض الشركات اليابانية لصناعة السيارات، فقد أدت هذه المعدات إلى تحسين جودة المنتج بصورة ملموسة.

اخبرا، ساعدت الأتوماتية في إمكانية جعل وظائف العاملين أكثر متعة. فالوظائف التي تم إحلال المعدات التي تعمل ذاتيا محلها، مثل الانسان الآلي، الوظائف ذات التحدي لقدرات العاملين الانسان الآلي، الوظائف ذات التحدي لقدرات العاملين والتي الاستقلالية والتنوع، لأن مثل هذه الوظائف قد تؤدي إلى رفع الروح المعنو ية للعاملين ولزيادة الانتاجية.

سيكون للأ توماتية تأثيرات إيجابية، وسلبية، على سلوك العاملين تماما مثلما يحدث بالنسبة لأغلب برامج التغيير التنظيمى. ولا يتوقع المباحثون في مجال الأ توماتية أن يؤدى إحلال المعدات التى تعمل ذاتيا محل الانسان إلى زيادة البطالة، بل بالعكس من ذلك فانهم يتوقعون إعادة تصميم العمل الحالى ومهارات العمل بصورة جذرية واستحداث مهارات جديدة بمعدلات متزايدة.

قد يكون لحركة ترفيع الوظائف هذه أثار شاملة. فقد اكتشف عمال النسيج في مؤسسة اسبرنق ميلز (Spring Mills Core) للغزل حمثلا النائل النول الألى الجديد اقتل خطورة، وأن تشغيله أكثر متعة من تشعيل النول المتحرك غير الألى، والذي كان يعمل به لفترة طويلة. فقد أصبحت معرفة الكيفية التي تعمل بها الماكينات وصيانتها الآن جزءا من وظيفة عامل النسيج. كما أدى استخدام ألات معالجة الكلمات في المجال المصرف إلى التعجيل بانجاز العمل بالنسبة للعاملين للحد الذي جعل أعمال البحث وكتابة التقارير جزءا من وظائفهم. وفي الطرف الأخر. يتنبأ مديرو شركة جنوال موترز بأن نسبة الحرفيين المهرة قد ترتفع من ١٥٪ حاليا إلى أكثر من ٥٠٪ بحلول عام ٢٠٠٠ للميلاد. وتتجه هذه التقنية الحديثة نحو توفير الوظائف بحيث تصبح المنتجات الأمريكية منافسة للمنتجات المستوردة.

اما من الجانب السلبى، فسيؤدى الاتجاه المتزايد نحو الاتوماتية إلى تغيير جوهرى في كثير من مواقع العمل، مما قد يتطلب تكيف المنظمات والعاملين على السواء. أولا سيتطلب ترقية الوظائف والمهارات من المحترفين إعادة تدريب أعداد كبيرة من العاملين، فالتدريب باهظ التكاليف بالنسبة لكثير من المنظمات، ويتوقع أن تزيد تكلفته مستقبلا، ثانيا ساتجهت الاتوماتية نحو الوظائف الوضيعة والخطرة والمملة، ومع ذلك فقد تؤدى إلى الاستغناء عن عاملين، فيما تتطلب أخرين لتولى أعمال تكون السئولية الاساسية فيها ملازمة ومراقبة المعدة فقط. وبعبارة أخرى قد يكتشف بعض العاملين أن الاتوماتية قد وضعتهم في وظائف محصورة ومحدودة.

من الممكن أن تسبب الأتوماتية مشكلات صحية أيضا: إذ يسبب الجلوس أمام شاشة الطرفية لساعات طويلة إرماقاً للنظر والعنق والنظهر. كما يمكن أن تسبب المعدة الجديدة المستخدمة في العمل تزايد ضغط العمل. وتتمثل إحدى المشكلات التي برزت في هذا الجانب في أن نرص الاستفادة من المعدة، من قبل الأخرين تكون محدودة، إذ أن المديرين يقومون بإجراء تصحيح وتعديلات لانهاية لها في الخطابات

والتقارير التي يمكن عملها بوساطة ألة معالجة الكلمات، وذلك لامكانية عمل تعديلات بصورة مستمرة في تلك الآلة. كما أن الزيادة في الانتاجية الناتجة عن المعدات التي تعمل ذاتيا، تدفع الديرين إلى محاولة الانتاج أكثر فأكثر، وقد شكا كثير من موظفي الهاتف والموظفون الذي يستقبلون شكاوي الجمهور من الضغط المتزايد عليهم بشأن المستويات العالية من الانتاجية.

من المشكلات المرتبطة بالاوتوماتية أيضا أن بعض العاملين الذين يتعاملون مع المعدات التى تعمل ذاتيا يقاومون التغيير. ومن الواضح أن هذا الموقف يحدث مرارا من جانب العاملين القدامى الذين أمضو سنوات في أداء العمل وتمرسوا فيه وعليهم أن يتغيروا بصورة جذرية. وأشارت التقديرات في هذا المجال إلى أن هذه المقاومة عقد تدفع باكثر من ٥٠٪ من العاملين المتأثرين بالتغيير إلى ترك المنظمة.

اخيرا أثارت الأوتوماتية استياء كثير من النقابات. وقد طالب الاتحاد الدولى لعمال الكهرباء في شركتى جنرال اليكتريك وستنقهاوس أن يتم إشعارهم سلفا بأى تغييرات تقنية و بتكوين فرق ممل من النقابات والادارة لمناقشة التغييرات التى ستحدث في اتجاه «اتمتة» العمل وإسداء رأيهم حول إعادة تدريب العاملين ومناقشة مشكلات السلامة بالنسبة للمعدات الجديدة. كما توصل اتحاد عمال صناعة السيارات إلى اتفاق بعدم استخدام الشركات للتقنية المتطورة كمبرر لتحويل وظائف النقابة إلى عاملين في الادارة. وبينما كان من المتوقع ألا تعارض النقابات الأوتوماتية عن عمد إلا أنه من المحتمل حدوث صراعات عمالية عندما تحاول نقابات العاملين في المجال الصناعي تنظيم العاملين من الوات العاملين في مجال صناعة السيارات.

اسئلة إرشادية:

- ١ _ ماهي العوامل الدافعة للتغيير في هذه الحالة؟
- ٢ _ ماهـي المشكلات التي ستواجه الادارة عند استمرار هجمات حركة «أتمتة» العمل في المصانع والمكاتب؟ هل هذاك أي مشكلات ضمن تلك
 المشكلات المحتملة أهم من غيرها؟ اشرح.
 - ٢ أين تكمن مصادر المقاومة للتغيير التي يتوقع أن يصادفها الديرون؟
 - ٤ _ الذا يتنيأ الخيراء في مجال الأوتوماتية بأنها ستشكل تحديا لنظام التعليم عندنا بنفس القدر الذي تشكل به تحديا للادارة؟

L. Edison: "Staves to Industry", Across the Board, July-August 1981, and "The Speed up in Automation", Business Week, August, 3, 1981, p. 62.

المصدرة

Notes:

- 1. Adapted from Carol Hymnowitz, "Tradition Bound Alcoa Develops Training To Challenge Concern's Old-Boy Network," Wall Street Journal, November 15, 1983, p. 1.
- See M. Beer, Qrganizational Change and Development (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1980); E. F. Huse, Organizational Development and Change (St. Paul, Minn.: West 1975); N. Margulies and A. P. Raia Conceptual Foundations of Organizational Development (New York: McGraw-Hill, 1978).
- 3. W. Warren Burke and Warren H. Schmidt, "Management and Organizational Development," Personnel Administration, March 1971, p. 45.
- 4. George Strauss, "Organizational Behavior and Personal Relations," A Review of Industrial Relations Research (Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association, 1970), pp. 169–70.
- 5. Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological, and Human Approaches," in New Perspectives in Organization Research (New York: John Wiley, 1964).
- Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change," Harvard Business Review, May-June 1967, pp. 119–30.
- 7. Ibid.
- 8. Paul C. Agnew and Frances L. K. Hus, "Introducing Change in a Mental Hospital," Human Organization, Winter 1960, p. 168.
- 9. These four main threads are carefully documented by Larry E. Greiner and Louis B. Barnes, "Organization Change and Development," in Organizational Behavior and Administration, edited by Paul R. Lawrence, Louis B. Barnes, and Jay W. Lorsch (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1976), pp. 625–26.
- 10.. Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change," in Readings in Social Psychology, edited by T. Newcomb and E. Hartely (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1947).
- 11. Greiner and Barnes, "Qrganization Change and Development," p. 627.
- 12. Gene D. Dalton, "Influece and Organizational Change," paper read at a conference on organization behavior models, Kent State University, Kent, Ohio, 1969.
- 13. Robert H. Guest, Organizational Change: The Effect of Successful Leadership (Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1962).
- 14. Stanley E. Seashore and David G. Bowers, Changing the Structure and Functioning of an Organization (Ann Arbor: University of Michigan Survey Research Center, Monograph No. 33, 1963), p. 16.
- 15. "O. H. Mowrer. The New Group Theory (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1964).
- 16. Jerome Frank, Persuasion and Healing (New York: Schocken, 1963), p. 132.
- 17. Guest, Organizational Change.
- Seashore and Bowers, Changing the Structure and Functioning of an Organization.
- 19. Dalton, "Influence and Organizational Change,"
- 20. E. A. Fleishman, E. F. Harris, and H. E. Burtt, Leadership and Supervision in Industry (Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955).
- Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge, Mass.: Harvard University, 1939).

- 22. Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, Industrial Psychology (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice—Hall, 1965), pp. 280–82; Kenneth N. Wexley, "Personnel Training," in Annual Review of Psychology (Washington, D.C.: American Psychological Association, 1984), pp. 519–51.
- 23. H. Baumgartel, G. J. Sullivan, and L. E. Dunn, "How Organizational Climate and Personality Affect the Payoff from Advanced Management Training Sessions," Kansas Business Reviews, 1978, pp. 1–10.
- 24. Ernest R. Hilgard, Theories of Learning (New York: Appleton-Century-Crofts, 1956).
- 25. R. M. Gagne, "Military Training and Principles of Learning," American Psychologists, June 1962, pp. 83-91.
- 26. Ibid
- 27. A discussion of power equalization versus power expansion is Found in Arnold Tannenbaum, Control in Organizations (New York: McGraw-Hill, 1968).
- 28. Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organizations (San Francisco: Chandler, 1962), pp. 250-53.
- 29. "Survival in the Basic Industries," Business Week, April 26, 1982, pp. 74-84.
- See G. P. Latham, L. L. Cummings, and T. R. Mitchell, "Behavioral Strategies to Improve Productivity,"
 Organizational Dynamics, Winter 1981, pp. 14–22; A. Patton, "The Coming Flood of Young Executives,"
 Harvard Business Review, September–October 1976. pp. 56–68; and "How to Promote Productivity,"
 Business Week, July 24, 1981, pp. 146–51.
- 31. Wexley, "Personnel Training"; K. N. Wexley and G.P. Latham, Developing and Training Human Resources in Organizations (Glenview, III.: Scott. Foresman, 1981); A. P. Goldstein, "Training in Work Organizations," in Annual Review of Psychology (Washington, D. C.: American Psychological Association, 1980); R. J. Klimoski, "Needs Assessment For Management Development," Annual Meeting of the American Psychological Association, 1982.
- 32. Beer, Organization Change and Development, pp. 77-78, 219-24.
- 33. Margulies and Raia, Conceptual Foundations of Organizational Development, pp. 108-14.
- 34. Alan C, Filley, Robert J. House, and Steven Kerr, Managerial Process and Ooganizational Behavior, 2nd ed. (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1976).
- 35. N. M. Tichy, "Agents of Planned Social Change: Congruence of Values, Cognitions, and Actions," **Administrative Science Quarterly,** March 1974, pp. 164–82.
- 36. Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., and R. A. Zawacki, Organizational Development Theory, Practice and Research (Dallas: BPI, 1978).
- 37. Huse, Organization Development and Change, p. 113.
- 38. Dalton, "Influence and Organizational Change,"
- 39. Edwin A. Locke, N. Cartledge, and J. Koeppel, "Motivational Effects of Knowledge Results: A Goal-Setting Phenomenon," Psychological Bulletin, 1968, pp. 474–85; E. Locke K. Shaw, L. Saari, and G. Latham, "Goal Setting and Task Performance: 1969 to 1980," Psychological Bulletin, 1981, pp. 125–152; Wexley, "Personnel Training,"
- 40. J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," Harvard Business Review, March-April 1979, pp. 106-14.
- 41. Lester Coch and John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change," **Human Relations**, Winter 1948, pp. 512–32.
- 42. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Developing Organizations: Diagnosis and Actions** (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
- 43. Stephen J. Carroll, Frank T. Paine, and John M. Ivancevich, "The Relative Effectiveness of Alternative Training Methods for Various Training Objectives," **Personnel Psychology**, Fall 1972, pp. 495–509; Wexley, "Personnel Training."
- 44. James Mann, "Effectiveness of Emotional Role-Playing in Modifying Smoking Habbits and Attitudes," Journal of Experimental Research in Personality, June 1965, pp. 84–90.

- 45. W. M. Fox," A Measure of the Effectiveness of the Case Method in Teaching Human Relations," Personnel Administration, July-August 1963, pp. 53–57.
- 46. Wexley, "Personnel Training", R. W. Gill, "A Trainability Concept for Management Potential and an Empirical Study of the Relationship with Intelligence for Two Managerial Skills," Journal of Occupational Psychology, 1982, pp. 139–47; D. L. Zink, "Standards for Time Taken in Self-Paced Training," Annual Meeting of the Human Factors Society, 1982; A. I. Siegel,. "The Miniature Job Training and Evaluation Approach: Additional Findings," Personnel Psychology, 1983, pp. 41–56; R.J. Terborg, "Interactional Psychology and Research on Human Organizations," Academy of Management Review, 1981, pp. 569–76.
- 47. Chris Argyris, Intervention Theory and Method: A Behavloral Science View (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970); Warren G. Bennis, Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969); Robert R. Blake and Jane S. Mouton. Building a Dynamic Organization through GRID Development (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969); Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
- 48. Michael Beer and Edgar F. Huse, "A Systems Approach to Organizational Development," Journal of Applied Behavloral Science, 1972, pp. 79–101.
- 49. Wexley, "Personnel Training"; Wexley and Latham, Developing and Training Human Resources; R. A. Snyder, C. S. Raben and J. L. Farr, "A Model for the Systematic Evaluation of Human Resource Development Programs," Academy of Management Review, 1980, pp. 431–44; R. T. Golembiewski, K. R. Billingsley, and S. Yeager, "Measuring Change and Persistance in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs," Journal of Applied Behavloral Science, 1976, pp. 133–57.
- 50. See R. B. Dunham and F. J. Smith, Organizational Surveys (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1979); recent issues of Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Organizational Dynamics, and the Journal of Applied Behavioral Sciences.

Additional References:

ARGYRIS, C., and D. A. SCHON. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading. Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BECKHARD, R. "Strategies for Large System Change." Sloan Management Review, Spring 1975, pp. 43-55.

BECKHARD, R., and R. T. HARRIS. Organizational Transitions: Managing Complex Change. Reading. Mass.: Addison-Wesley, 1977.

HARRIS, STANLEY G., and ROBERT I. Sutton, "Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations." Academy of Management Journal, March 1986, pp. 5–30.

LEVINSON, H. Organizational Diagnosis. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972.

MARGULIES, N., and J. WALLACE. Organizational Change. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1973.

MARKS, MITCHELL L., PHILIP H. MIRVIS, EDWARD J. HACKETT, and JAMES F. GRADY, JR. "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism.," Journal of Applied Psychology, 1986, pp. 61–69.

PFEFFER, J., and A. DAVIS-BLAKE, "Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect." Academy of Management Journal, March 1986, pp. 72–83.

RICE, ROBERT W., DEBRA INSTONE, and JEROME ADAMS. "Leader Sex, Leader Success, and Leadership Process: TWO Field Studies," Journal of Applied Psychology, February 1984, pp. 12–31.

SCHEIN, V. E., and L. E. GREINER, "Can Organizational Development Be Fine Tuned to Bureaucracies?" Organizational Dynamics, Winter 1977, pp. 48–61.

TOFFLER, A. Learning for Tomorrow. New York: Random House, 1974.

ZALTMAN, G., R. DUNCAN, and J. HOLBEK. Innovations and Organizations; New York: Wiley, Interscience, 1973.

القصل العشرون

تطبيقات مختارة في التغيير والتطوير التنظيمي

تامل في الأمثلة التالية:

ه تؤمن شركة اى بى ام (IBM) إيمانا راسخا بتنظيم الابداع. فبرنامج الزمالة فى الشركة هو أحد أفكار مؤسس الشركة توماس واطسون (TBM) كدافع لاستمرار التغيير والتطوير. وهناك مجموعة من ٤٥ زميلا بالشركة، قائمة فى أى وقت من الأوقات تتمتع بمطلق الحرية لفترة خمس سنوات يمكنها تطبيق أى فكرة بهدف إعادة التنظيم بشكل جذرى. وقد وصفوا بعدة أوصاف، مثل: الخوارج والرديكاليين والمالين والعباقرة.

« في شركة دلتا للنقل الجوى يسير العمل الجماعى، وولاء العاملين، وخدمة الزبائن جنبا إلى جنب، وتأكيداً لجو العمل الصحى، نادرا ما يتم تسريح عاملين بها حتى في فترات الركود، وبدلا من تسليم الانذارات (الكارت الأحمر)، يتم نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى، فمن الممكن أن تجد موظف صرف التذاكر والطيار حمثلا حيعملون في نقل الحقائب، ونتيجة لذلك أصبحت هناك درجة من الاخلاص والولاء لدى المسافرين تحسد عليها من قبل شركات الطيران الأخرى.

ه قامت مؤسسة رولم (Rolm)، إحدى شركات نظم الحاسبات الآلية بولاية كاليفورنيا مؤخرا، ببناء مركز رياضى بلغت تكلفته مليون دولار
 لراحة العاملين وممارسة الرياضة وتعلم الرقص أو تعريض أجسامهم لأشعة الشمس فى الردهة. كما يمنح العاملون، كل ست سنوات،
 إجازة لفترة ثلاثة أشهر مدفوعة الأجرحتي يستعيد الموظف نشاطه الفكرى والابداعي.

ه يتجمع العاملون في الشركة ظهر كل يوم جمعة حول حوض السباحة في شركة تاندم للكومبيوتر (Tandem Computer) في حفل صغير مع الإدارة العليا، وقد أثبتت هذه اللقاءات أنها طريقة فعالة في إطلاع العاملين على ما يحدث في مجال الصناعة داخل وخارج الشركة.

ي شركة ثرى ام (3 M) من الشركات التي تؤمن بأن كبر الحجم لا يعني بالضرورة وضعا أفضل. فقد تعنى المرافق الكبيرة الاقتصاد في النفقات إلا أنها قد تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة في عدد العاملين المغتربين نفسيا. ونتيجة اذلك يعمل موظفو شركة ثرى ام، البالغ عدد هم ٥٢ ألف موظف موزعين على واحد وتسعين مجتمعاً محليا عبر البلاد، في مصانع يبلغ متوسط القوى العاملة في كل منها ٢٧٠. توفر مثل هذه المرافق مجالا لاستخدام المجموعات الصغيرة ونظام أفضل للاتصال ودرجة عالية من المرونة في توزيع الأعمال والدوران الوظيفي.

» ترى إدارة زيروكس (xerox) أن من الممكن تعليم أحد المديرين أو المشرفين مهارة جديدة، في حلقة دراسية قصيرة، بفاعلية أكثر من تعلمها في دورات تعليمية طويلة، فبدلا من الاستماع إلى مدرب، يتعلم «دارسو» زيروكس من خلال مشاهدة الأفلام التدريبية، أو شرائط المفيديو، ولعب الأدوار، والاختبارات الذاتية ومناقشة الموضوعات في مجموعات صغيرة، والكتابة، وتتراوح فترة الحلقات الدراسية للشركة من بضم ساعات إلى يوم أو يومين تغطى فيها موضوعات مثل كيفية إجراء المقابلات والترويج والاستماع والقراءة".

شهدت فترة الشمانينيات ظاهرة جديدة في مجالات النشر، مثل تواتر الكتب حول التجارب العملية والتنظيمات في مجال الأعمال الخاصة. و يبدو أن هناك شغفا شديدا نحو هذه الكتب: مثل «مدير الدقيقة الواحدة» و «البحث عن الامتياز» و «اياكوكا»، وكان المديرون التنفيذيون يوصون بأن يطلع مرؤوسوهم على هذه الكتب، وأصبحت النصائح التي تقدمها نماذج تبنى عليها كثير من المنظمات خطتها

الاستراتيجية الخاصة بها. وربما يكون أحد أسباب الاقبال الكبير على هذه الكتب يتمثل في أنها قدمت أفكاراً إيجابية إذ أنها استخدمت أمثلة حقيقية، كالأمثلة الموجزة التي أوردناها في افتتاحية هذا الفصل، لتبين أنه من الممكن للشركات الأمريكية أن تستمر في العمل وتزدهر إذا ما استطاعت التكيف والتجديد.

وكما عرضنا في الفصل السابق، لابد للمنظمات أن تتغير لتبقى عاملة. و يتوقف نجاح أى أسلوب محدد للتغيير في المنظمة على عوامل عديدة تشمل كيفية تنفيذ التغيير ومدى استعداد المجموعة المستهدفة بالتغيير، ومدى التزام المشاركين فيه، ودرجة الدقة في تشخيص المشكلات، ومدى التوافق بينها و بين أسلوب التغيير، ومدى استعداد الادارة للتعامل مع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة من جهود المتغيير والمتطوير. و بعبارة أخرى، يتوقف نجاح أى برنامج للتغيير التنظيمي إلى حد كبير، على مقدار الوقت والتخطيط والجهد الذي يخصص لعوامل التغيير قبل التنفيد.

سنتناول في هذا الفصل بعض القرارات الهامة التي تواجهها الادارة عندما تقوم بتطبيق أساليب التغيير والتطوير. في البداية، سنتناول موضوع عمق التدخل (Depth intervention)، ثم نناقش عددا من أساليب التفيير التي تم تطويرها نظريا وتجريبيا والتي تم تطبيقها في أرضاع تنظيمية عديدة. وأخيرا نطرح بعض المقترحات للدراسات المستقبلية والتطبيق في المنظمات.

عمق التدخل:

في معرض حديثنا عن مرحلة التنفيذ في نموذجنا للتغيير (انظر شكل ١٩ ــ٤)، تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية هي التوقيت والموقع والعمق. و يستخدم مصطلح عمق التدخل في هذا المقام للاشارة إلى مدى النشاطات المخططة والمنظمة التي يشارك فيها وكيل التغيير؟.

تشير المناقشات حول عمق التدخل، بوجه عام، إلى الفئات والمجموعات المستهدفة.

وهناك صور عريضة للتدخل متوافرة للمديرين، تشمل مايلي:

ــ الـنـشـاطـات الـتـشخيصية : وهي النشاطات المتعلقة بجمع الحقائق والتي تسعى إلى تحديد ما يحدث داخل الوحدة أو المنظمة . وقد يستخدم في جمع المعلومات استطلاع الاتجاهات أو الاجتماعات غير الرسمية لا ثارة الأفكار حول ما يحدث .

ــنـشاطات بناء الفريق ؛ التى يتم تخطيطها بغرض تحسين درجة فعالية الوحدات أو الفرق. وقد ترتبط هذه النشاطات بمسائل تتعلق بالأعمال أو المهام، مثل: كيفية إنجاز العمل ، أو المهارات المطلوبة لأداء عمل ما، أو نوعية العلاقات بين أعضاء الفريق ورئيسهم.

النشاطات بين المجموعات: التي يتم وضعها بغرض تحسين أداء المجموعات ذات الاعتماد المتبادل.

ـ نشاطات المسح ـ المعلومات المرتدة: التي تركز على جمع بيانات المسوحات ووضع خطة عمل تقوم على أساس تفسير البيانات.

ـ نشاطات التدريب ـ التعليم: وتخطط بغرض زيادة معارف وتنمية مهارات وقدرات الأفراد. وقد يوجه البرنامج في اتجاه ترقية المهارات الفنية لتحسين الأداء أو لتنمية القدرات الفردية.

ـ الشظم الاجتماعية ـ الفنية: التي تركز على زيادة فعالية العوامل الفنية أو الهيكلية، في تأثيرها على الأفراد أو الجماعات،وقد يتضمن ذلك تجربة القيام بعمل جديد أو إخضاع التصميم التنظيمي الجديد للتجربة.

الششاطات العملية -الاستشارية: التى يقوم بها أى مستشار يحاول مساعدة العميل على معرفة المشكلات القائمة في منظمته وبيشته، و يقدم حلولا لهذه المشكلات، و يكون التركيز في هذه العلاقات على تحسين مهارة التشخيص لتحديد مشكلات الاتصال وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.

ـ نشاطات الشبكة الادارية: التي تشمل برنامجا تنظيميا كاملا يتم تنفيذه في ست مراحل لترقية مهارات الديرين والقدرات القيادية والعمل الجماعي والتخطيط ووضع الأهداف ورصد الأحداث داخل المنظمة.

ـ نشاطات التخطيط الحيوى والمهنى: و يتم تخطيطها لتمكن الأفراد من تركيز اهتمامهم على أهدافهم الحيوية والمهنية و وضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. و يتم التركيز على تشخيص جوانب القوة والضعف فى الشخص وأهدافه، وتحديد ما هو مطلوب لتقوية جوانب الضعف.

ــ **نشاطات وضع الأهداف : وه**م النشاطات التي تركز على الأهداف التنظيمية الهامة .

_نشاطات تخفيض الصراع: تعد لمساعدة أفراد المنظمة على معرفة الصراع ومعالجته.

ولأغلب هذه النشاطات أساس نظرى، وهى موجهة نحو أهداف أوعمليات معينة، فنشاطات بناء الفريق مثلا، موجهة نحو مجموعة، بينما توجه نشاطات الشبكة الادارية بوجه عام، للمنظمة ككل. وبما أن لكل هدف مشكلاته وطرق تحقيقه الخاصة به، فان التدخل يسعى إلى تحسين درجة فعالية الأهداف المعينة. و يوضح شكل (٢٠ ــ١) أنواع نشاطات التغيير والتطوير التنظيمي التي عادة ما ترتبط بأهداف معينة. وهنا لا بد من ملاحظة عوامل معينة:

اولا، قد يكون الشخص الذي يتدخل للتطو ير، أحد العاملين في المنظمة أو وكيل (وسيط) تغيير خارجي.

ثانيا، يفترض أن التدخلات هي نشاطات مخططة ومنظمة وموجهة نحو مجموعة مستهدفة معينة.

ولتحديد ما إذا كانت عمليات التدخل ناجحة، يتعين على المديرين تقويم أثرها بطريقة علمية، إذ ليس هناك ضمان لسير أى نشاط للتدخل، بالصورة التى تم التنبؤ بها. وتتطلب الاجابة المطلقة تقويم النتائج، مثل:الفعالية التنظيمية، والصراع الشخصي والجماعي، والقدرة على القيادة، والمعرفة والدافعية لدى الأفراد.

سنتناول في الأقسام التالية من هذا الفصل مداخل مختارة للتدخل. والتي تنطبق على المجموعات الأربع المستهدفة الموضحة في شكل (٢٠ ــ١). وقد تم اختيار هذه الداخل لأنها تعكس التركيز الحالى على التغيير والتطوير التنظيمي. وهنا يجب ملاحظة أن بعض المداخل المعروضة في شكل (٢٠ ــ١)، مثل: تصميم الوظائف، وتعديل السلوك، والنظم الاجتماعية الغنية، وأسبوع العمل المعدل، قد سبق تناولها في فصول سابقة. وقد تناولنا هذه المداخل حكلا على حدة للأعميتها الخاصة لموضوعات الدافعية وتصميم الوظائف والتصميم التنظيمي.

نشاطات التدخل الفردية:

تتوافر للمديرين أساليب ونشاطات عديدة للتدخل موجهة نحو الفرد. ومن بين هذه الأساليب والنشاطات برامج تخطيط الحياة، والمستقبل المهنى، والنشاطات التدريبية، وتدريب الحساسية. وقد أخذنا تدريب الحساسية، ونماذج تشكيل (تعديل) السلوك، وتخفيف ضغط العمل، كبرامج تمثل النشاطات التى تركز على تغيير وتطو ير الفرد.

تدريب الحساسية أو القدريب المختبرى: في عام ١٩٤٦ طلبت المختبرات الوطنية للتدريب من كيرت لو ين (xirt Lewin) المساعدة في وضع وتنفيذ برنامج تدريبي للقادة المحليين. وقد تم بالفعل جمع هؤلاء القادة المناقشة مشكلات اجتماعية مختلفة، وقام مراقبو هذه المحلقات بابداء ملاحظاتهم للمشاركين. و يبدو أن هذه المعلومات المرتدة قد وجدت الاستجابة، وأدت إلى زيادة إدراك المشاركين بما حدث في الحلقات. و بهذه البداية ظهر التدريب المختبري أو تدريب الحساسية كأسلوب شائع الاستخدام لاحداث تغيير في الأفراد.

بناء على مراجعة تفصيلية دقيقة لتدريب الحساسية، قام كامبل وديونت (Campbell and Dunnette) بتحديد ستة أهداف رئيسية ترتبط باغلب دورات تدريب الحساسية هي :

- ١ _ زيادة درجة فهم وإدراك وإحساس الفرد بسلوكه وأثر ذلك السلوك على الأخرين.
 - ٢ _ زيادة درجة الفهم والشفافية تجاه سلوك الأخرين.
- تيادة درجة الفهم والادراك بالعمليات الجماعية والعمليات التي تتم بين الجماعات.
 - ٤ _ تحسين المهارات التشخيصية للمواقف الفردية والجماعية .
 - ه _ زيادة قدرة تحويل المعارف إلى أفعال.
 - ٦ ترقية قدرة الفرد على تحليل سلوكه مع الأخرين .

ومن المؤكد أن هذه الأهداف هامة، فاذا ما تم تحقيقها فستؤدى حتما إلى تطوير الأفراد، أما مسألة ما إذا كان من الممكن تحقيقها عن طريق تدريب الحساسية فهذا موضوع جدلي بين المؤيدين والمعارضين لقدريب الحساسية.

الـ هـ مـليـة التدريبية : هـناك ثـلاثـة أنواع من المجموعات في تدريب الحساسية تشمل مابين عشرة (لى خمسة عشر شخصا في أغلب الحالات والأثواع هي :

مجموعة الغرباء، ومجموعة الأقرباء (أبناء العمومة)، ومجموعة الأسرة الواحدة؛ فمجموعة الغرباء تشمل أعضاء لا صلة أو معرفة بينهم، فيما تتكون مجموعة الأقرباء (أبناء العمومة) من أعضاء ينتمون لنفس المنظمة، ولكنهم لا يعملون سويا. أما مجموعة العائلة

شكل ٢٠ - ١ نشاطات التدخل وفق المجموعات المستهدفة النشاط المحدد للتدخل الشبكة الادارية: المرحلة الأولى التخطيط الحيرى والمهش تشكيل السلوك التعليم والتدريب لتنمية المهارات المعارف حل الشكلات القرد التخطيط يتم رسم النشاطات لتحسين درجة فعالية الفرد مهارات وضع الأهداف واتخاذ القرارات القدرات الشخصية (الفردية) ثدريب الحساسية (للفرد) التدريب والارشاد تمعيم الرظائف تعديل السلوك تحليل مغط العمل. بناء الفريق الامتمام بالمهام الاهتمام بالعمليات الجماعات المسح بالمعلومات المرثدة يتم رسم النشاطات لتحسين درجة فعالية الجماعة. العمليات _الاستشارات تدريب الحساسية للمجموعة التدريب والتعليم لتنمية المهارات الجماعية ومهارات وضع الأهداف واتخاذ القرار جماعيا رحل المشكلات جماعيا الشبكة الادارية: المرحلتان الأولى والثانية الشبكة الإدارية: المرحلة الثالثة بين الجماعات المسح سالتنفيذية المرتدة تهدف النشاطات إلى تعميق العلاقات بين الجماعات النشاطات الفنية الهيكلية بين الجماعات الاهتمام بالعمل الاهتمام بالعمليات نشاطات تخفيف حدة الصراع النشاطات العملية الاستشارية الشبكة الادارية: المراحل ٤،٥٠٨ النشاطات الفنية الهيكلية التنظيم المسح بالمعلومات المرتدة نشاطات تعد لتطوير التنظيم باكمله اجتماعات المراجهة رضع الأهداف (الادارة بالأهداف) أسبوع العمل المعدل الدرجة النوعية لبينة العمل

فتضم أعضاء ينتمون لوحدة أو مجموعة عمل واحدة. تجتمع هذه المجموعات _كل على حدة _ مع المدرب الذي قد يحدد مضمون التدريب وطريقة النقاش، أو يقرر اثباع طريقة غير رسمية، أو مقررة سلفا، تاركا للمجموعة مطلق الحرية لتباشر نشاطها بالصورة التي تريدها.

يبلاحظ هنرى سميث (Henry Smith) أن تدريب الحساسية يركز على طريقة «سير التدريب أكثر مما يركز على مضمونه، وعلى التدريب الانفعالي أكثر من التدريب النظري» وتلتقى المجموعة بعيدا عن العمل، وتتبادل الأفكار والأراء و المعتقدات والمفاهيم الفلسفية. وقد يطلب المدرب من المجموعة مناقشة فلسفات وأساليب القيادة الخاصة بهم. و يتوقع من خلال تبادل الأفكار ومشاركة العضو، أن يكتسب العضو معرفة الميول والتحيزات والمشاعر «فتدريب الحساسية»، كما يشير مارو (Marrow) «يقول بالأتى: افتح عينيك وانظر إلى نفسك لترى كيف تبدو بالنسبة للأخرين ثم قرر أي تغييرات ان وجدت تود إجراءها وفي أي اتجاه ستسير».

والمدرب هـ و وكيل التغيير الذي يحاول تسهيل عملية التعلم، وعلى ذلك تكون براعة وأسلوب المدرب عاملين حاسمين في تحديد ما إذا كانت أهداف تدريب الحساسية قد تحققت. و يتعين على المدرب أن يشرح للمشاركين دورهم و يحثهم على تحليل إسهامهم دون النظر إليه كمصدر تعويق يهدد استمرارية المجموعة، فالدرب يقوم بدور عامل التأثير الاختياري غير الأمر أو الموجه، وفي بعض الأحيان، غير المشارك مع المتدربين.

وبما أن تدريب الحساسية يتم بعيدا عن العمل، فان مسألة نقل المعرفة تبقى ذات أهمية أساسية. فزيادة درجة الوعى الذاتى في المختبر لا تماثل مفعول التأثير على المرؤوسين ليعملوا بجد أكثر عند عودتهم لحيط العمل. فالاختبار الحازم لتدريب الحساسية كأى نشاط للتدخل، هو النتائج التى يتم الحصول عليها في مجال العمل.

تقو يمات تدريب الحساسية: تعرضت العديد من الدراسات النقدية الشاملة لتقويم فعالية تدريب الحساسية"، وقد كانت نتائج هذه الدراسات متباينة وتشير إلى أن أغلب التقويمات التى تمت حتى الآن لا تتصف بدرجة عالية من الدقة العلمية، ويبرن كامبل وديونت (Campbell and Donnette) أن المعايير العلمية الملائمة ضرورية لتقويم تدريب الحساسية بصورة مناسبة، ويشيران إلى أن هناك قدرا وافرا من المشواهد النادرة حول أثاره المفترضة، وتتضمن أغلب الدراسات التى وصلتنا استبطانا، أو علاقة اختيارية، أو دلائل جمعت بطريقة غير مضبوطة وغير منظمة من ويبدو أن الجدل الدائر بين الذين ينادون بالدقة، والذين يدعون أن تدريب الحساسية قد أحدث تغييرات في الأفراد _يسير في صالح الأخرين؛ أى أن التغييرات التى جاءت كاثر لتدريب الحساسية تسير في اتجاه مزيد من الانفتاح، ودرجة أعلى من الادراك الذاتى بين الأشخاص، ومهارات اتصال متطورة، و بما أن هذه الأهداف قد بنيت على أساس تصاميم بحث يشو بها بعض الشك، فلا بد من التعامل معها بثىء من الحذر.

من الأمور اللازمة لتقويم تدريب الحساسية تحديد ما إذا كانت المعرفة المكتسبة يتم نقلها إلى مجال العمل. وتشير أعمال البحث التى تتوافر لنا إلى أن بعض التأثيرات الايجابية (لتدريب الحساسية) المتعلقة بالادراك الذاتى قد تم نقلها لمحيط المعمل. ويبدو أن هناك عددا من المسائل الأخرى، إلى جانب تقويم عملية «ترحيل» أو نقل المعرفة، التى تستدعى البحث، وتتمثل في الاتى :

- ماهو أثر أسلوب المدرب على فعالية ونقل التعلم إلى محيط العمل؟
- هل هناك فرق في التأثير على المشاركين المتطوعين والمشاركين بغير اختيارهم في تدريب الحساسية؟
 - ماهم صفات المدرب الفعال في تدريب الحساسية؟
- ماهي الطريقة المناسبة لتصفية واختيار المشاركين في التدريب؟ ومن منهم يخضع للقلق المستحث والتغذية المرتدة الذاتية
 والاستبطان والتقويم الذاتي؟ يتضمن هذا السؤال الحق الأخلاقي للمديرين بالتوصية باشتراك الأفراد في تدريب الحساسية.

تتطلب مسائل البحث هذه _ومسائل أخرى غيرها _ الدراسة والاستقصاء حتى تزيد معرفتنا بتدريب الحساسية. فهو ليس ظاهرة عارضة تتضاءل بمرور الزمن. وعليه لابد أن تستمر المحاولات الدقيقة لتقويم أثر تدريب الحساسية حتى يظهر ضمن ما يكتب حول هذا الأسلوب الموحه نحو الأفراد والمتطور باستمرار والشائم الاستخدام.

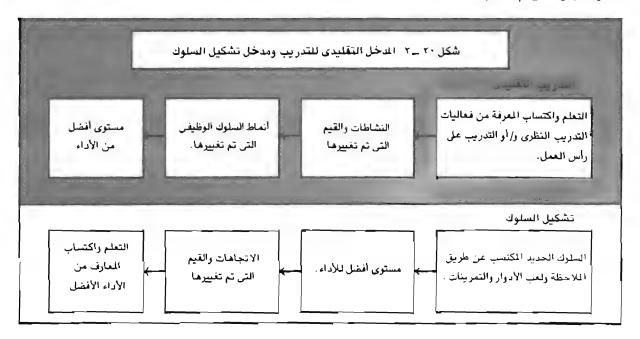
تشكيل السلوك في التدريب:

استحوذ موضوع كيفية تنمية مهارات ذات ارتباط مباشر بالعمل على اهتمام العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء. و بالرغم من ملايين الدولارات التى تنفقها المنظمات سنو يا على التدريب والنطوير، إلا أن الأفراد المعنيين بأمر التدريب تساورهم بعض الشكوك حول القيمة الحقيقية للجهود الكبيرة للتدريب.

وكما يوضح شكل (٢٠ – ٢)، فقد ركزت المداخل التدريبية التقليدية الموجهة نحو تنمية المهارات المرتبطة بالعمل، بشكل أساسي، على التعلم في قاعات الدراسة لتغيير اتجاهات وقيم العاملين. وقد تشمل هذه الحلقات تنمية المهارات الاشرافية، ومعرفة كيفية الاتصال بالمرؤوسين وتحفيزهم على العمل، واكتساب مهارات خاصة بالأساليب الجديدة في التخطيط وإعداد الموازنات، وتتمثل المشكلة الرئيسية المهرات المرتبطة بالمداخل التقليدية للتدريب في درجة التحكم المحدودة على التغييرات في السلوك. و يامل المدربون في أن يتم تطبيق المهارات المكتسبة في مجال العمل، وتدعيم هذه المهارات، إلا أنه ليس من المؤكد أن يحدث ذلك. ففي أغلب الحالات لا يعود العاملون إلى نفس أعمالهم و وظائفهم فحسب، بل وإلى عاداتهم وأنماطهم السلوكية القديمة الى يعودون وقد انطفات عملية التعلم (راجع المناقشات حول الانهام الثالث).

أما في تشكيل السلوك، فلا يتم التركيز على المحاضرات في قاعة التدريب بقدر ما يكون التركيز على اكتساب مهارات جديدة من خلال المتجربة . وكما هو موضح بشكل (٢٠ – ٢) وشكل (٢٠ – ٢)، فإن استخدام الأفلام التدريبية وشرائط الفيديو يتيح للمشاركين فرصة مشاهدة وتجربة التغييرات المطلوبة في السلوك. و يسعى نموذج تشكيل السلوك، من خلال تركيزه على السلوك (في مقابل الا تجاهات في المدخل التقليدي). إلى التغلي على المشكلات الرئيسية المرتبطة بالأساليب التقليدية للتدريب.

لناخذ برنامجا تدريبيا تم تصميمه لتحسين مهارات المشرفين في إجراء مقابلات لتقويم الأداء مع المرؤوسين لتوضيح العناصر والنشاطات المرتبطة بمدخل تشكيل السلوك. بعد عرض موجز للمفاهيم الأساسية، يقوم المشاركون بمشاهدة أفلام وشرائط فيديو مختلفة عن مقابلات حقيقية لتقويم الأداء. ويسمى ذلك عنصر أو مرحلة رسم النموذج. وتصور الأفلام أو شرائط الفيديو عادة موظفين أخرين وتعرض مواقف تمثل السلوك المقبول والسلوك غير المقبول. أما في مرحلة لعب الأدوار فيطلب من المشاركين القيام بعدد من الأدوار التحرين وتوفر المعلومات التي تحاكى جلسات تقويم الأداء ويتم تسجيلها على شريط الفيديو ثم تعرض فيما بعد ويشاهدها المدرب والمشاركون. وتوفر المعلومات المرض، عنصر التعزيز الاجتماعي (Social Reinforcement). وأخيرا، يتم نقل المعرفة من خلال التدريب والممارسة المستمرين للسلوك الجديد الذي تم اكتسابه.



شكل ٢٠ ـ٣ عناصر وفعاليات نماذج تشكيل السلوك

الظروف الفاعلة للتعلم	النشاطات	العنصر
معرفة المهارات المطلوبة واكتساب الأنماط السلوكية.	يشاهد الموظفون أفلاما وشرائط فيديو لأشخاص	نماذج السلوك
	نموذجيين يقومون بالتصرفات المطلوبة.	
التركيز على المشاركة والممارسة واكتساب المهارات المطلوبة.	يقوم الموظفون المشاركون بممارسة أنماط سلوكية تم	لعب الأدوار
	توضيحها في مرحلة عرض نماذج السلوك.	
تعزز المعلومات المرتدة المهارات والنعط الملوكى الذي	المعلومات المرتدة للمشاركين من قبل الدرب والمشاركين	الثعزيز الاجتماعي
ثم اكتسابه حديثا.	الآخرين.	
ترتبط تجربة التعلم الجديدة بالأنماط السلوكية	تشجيع المشاركين على استخدام المهارات الجديدة في	نقل المعرفة
المطلوبة للأداء الجيد في الوظيفة.	مجال العمل.	

بما أن هذا الأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي حديث النشأة، فما زال البحث جاريا حول فعاليته، بالمقارنة مع المداخل التقليدية للتدريب.

على ان هناك، من جهة ثانية، علاقتين تشيران إلى قيمته وفعاليته المحتملتين: أولا، أكدت تقو يمات مختارة سبق نشرها نجاح هذا المدخل في مجالات معينة مثل تحسين مهارات السلامة لدى العاملين في عين يورد كروت (Kraut) عددا من الدراسات الميدانية التى تؤكد نجاح تشكيل السلوك كنشاط تطويري في أوردت إحدى هذه الدراسات الميدانية، على سبيل المثال، أن أحد البرامج التدريبية في مجال تشكيل السلوك لمشرفي المستوى الأول في إحدى شركات المنتجات الخشبية قد أدى إلى زيادة الانتاج وكفاءة التنظيم (وفق قياس الانتاج الشهرى للعامل في الساعة، وبيانات الانتاج الواقعية نات العلاقة) أن كما أظهرت دراسة أخرى علاقات متطورة بين المشرفين البيض والعمال السود في جنوب أفريقيا نتيجة للجهود التدريبية في مجال تشكيل السلوك أن .

ه ناك دراسات أخرى أفادت بأن تدريب تشكيل السلوك، قد ساعد المشرفين على تحسين علاقاتهم مع مرؤوسيهم ١٠، وحد من المتدخين ١٠. و بالرغم من هذه النتائج المشجعة، إلا أن أغلبها كانت حالات دراسية خلت من عناصر الضبط العديدة التي تستبعد العناصر الأخرى، بخلاف التدريب على تشكيل السلوك، والتي يحتمل أن تكون قد أثرت على النتائج ١٠.

تتمثل العلاقة الثانية لجاذبية تشكيل السلوك في تزايد عدد الشركات المستخدمة لهذا الأسلوب باستمرار حيث تقوم شركة المتاجر المتحدة وزيروكس وجنرال اليكتريك و يونيون كار بايد وسوهيو وشركة الهاتف والتلكس (AT and T) والخليج للزيت (Gulf Oil)، حاليا بتطبيق مداخل تشكيل السلوك على اكتساب المهارات.

أما مسالة ما إذا كان تشكيل السلوك سيثبت أنه الأسلوب الأفضل لكسب عائد كبير من المال الذى ينفق في التدريب فتحتاج لوقت الطول، ولسنا بحاجة إلى مزيد من التطبيقات المختلفة في المنظمات فقطبل وإننا بحاجة إلى التركيز أكثر على موضوع التقويم أيضا العلى الشرقية في المنظمات فقطبل وإننا بحاجة إلى التركيز أكثر على موضوع التقويم أيضا الى المناد على مستوى الفضل من الأداء؟

نشاطات التدخل بالنسبة للجماعة والفريق:

بناء الفريق: لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على نحو منظم، فلا بدأن يعمل الأفراد سويا. ولعل أسلوب بناء الفريق هو أسلوب التدخل الوحيد والأهم فيما يتعلق بالأداء الفعال للجماعة، فبناء الفريق نشاط مخطط مع مجموعة من الناس لهم الرغبة المشتركة في تحسين طريقة أداء عملهم، وعادة ما يتم توجيه نشاطات بناء الفريق نحو التشخيص، وإنجاز المهام، وعلاقات الفريق، والعمليات الجماعية والتنظيمية (١٠٠٠).

الاجتماع التشخيصى : يعقد الاجتماع التشخيصى بغرض النقاش المفتوح لأداء الجماعة بحيث يكشف هذا النقاش عن المشكلات التى تعوق أداء الجماعة . وعادة ما يقوم المشرف المباشر للجماعة ومستشار خارجى بتناول قيمة النقاش الجماعى المفتوح للأداء، ثم يقترح المشرف أن تبدأ الجماعة في مناقشة الموضوع بصراحة . و يطلب منهم تحديد المشكلات التى تتطلب التصحيح وإنجاز المهام، والعلاقات بين الجماعات . فاذا رأت الجماعة ورئيسها والمستشار أن العمل على حل المشكلات عن طريق النقاش يستحق ذلك الجهد ، يتم الإعداد لاجتماع تشخيصى رسمى .

تجتمع الجماعة ورئيسها والمستشار ليوم واحد تقريبا حيث يعطى كل فرد الفرصة لطرح مرئياته على الجماعة كلها. ومن المكن أن تنقسم الجماعة الكبيرة إلى وحدات نقاش صغيرة، فالغرض من أى اجتماع تشخيصى هو المشاركة في الإفكار والمعلومات حول أداء الجماعة. وعادة ما ينتج عن هذه المشاركة تحديد المجالات الرئيسية للمشكلات، مثل: التخطيط غير الملائم، وقصور الموارد، وعدم المعرفة بنظام التقويم الحالى، وعدم صلاءمة التدريب لحل المشكلات، ومن المكن التأثير على هذه المشكلات من خلال مناقشة خطة عمل محددة. وعلى ذلك، يكون الاجتماع التشخيصي موجها نحو تحديد المشكلة والتخطيط للقيام بعمل محدد تجاه تلك المشكلة.

تتمثل إحدى المزايا الرئيسية للاجتماع التشخيصي في أنه يتيح للجماعة فرصة دراسة مشكلاتها بدقة وعناية. وقد تكون هناك حاجة للخدمات مستشار محترف وقد لا تكون، إذ أن مثل هذا الاجتماع لا يستغرق وقتا طو يلا و يمكن أن يكون وسيلة لاقناع الجماعات للنظر في مشكلاتها وإيجاد الحلول اللازمة لعلاجها.

اجتماع بناء الفريق الاسرى: بناء الفريق الأسرى هو عبارة عن محاولة لمساعدة أعضاء جماعة العمل الواحدة ليكونوا أكثر مهارة فى التعرف على مشكلات الجماعة وإيجاد حلول لها. وقد تتضمن المشكلات مهام أو صراعاً بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة. ومن الممكن أن يبدأ المستشار باجراء مقابلات مع أعضاء الفريق، كل على حدة، و يطلب منهم استكمال استبيانات التقويم الذاتي و يشارك في الاجتماعات الهامة للجماعة ومن ثم يتم تحليل البيانات المجمعة بدقة.

يقوم المستشار في لقاء الجماعة بتغذية البيانات مرة أخرى للأعضاء، ويتم ترتيب تلك البيانات في مجموعات رئيسية حسب مجالات الاهتمام. ومن الممكن أن يقوم المستشار بدور الخبير حيث يقدم المشورة الفنية حول ما تكشف عنه البيانات، أو بدور المعاون الذي يساعد المجموعات الصغيرة في تناولها للبيانات بالنقاش، وتستخدم المجموعة البيانات في توضيح وتحديد المشكلات ومجالاتها واستنباط الوسائل التي يمكن أن تخفف من حدة تلك المشكلات.

هناك العديد من الصيغ المختلفة لبناء الفريق الأسرى المتاحة للمديرين. فبينما يستخدم بعض المستشارين أسلوب المحاضرة، ولعب الأدوار، والحالات الدراسية لزيادة المعارف، يعتمد أخرون ببشكل أساسى به على النقاش الجماعي مع بعض التعليقات والشروحات من الخبير في الوقت المناسب. و يستخدم أسلوب بناء الفريق الأسرى للمشكلات ذات الصبغة العامة والمشكلات المحددة، مثل: إجراء تغيير في التصميم التنظيمي أو تعيين مشرف جديد، على السواء.

أجريت دراسة في إحدى المدارس ركزت على بناء الفريق الأسرى اشترك فيها أربعة وخمسون متدربا، وهم العاملون بالمدرسة، شاركوا في أجتماعات بناء الفريق الأسرى في ثلاث مناسبات ١٠٨٠ ، ركزت الاجتماعات على مشكلات داخل المدرسة تمثلت في : عدم وضوح الدور، ومحدودية فعالية اشتراك العاملين في الاجتماعات، وعدم استغلال الموارد بالصورة المطلوبة . التقى المتدربون في مجموعة كبيرة ومجموعات صغيرة ثم في شكل أزواج (اثنين، اثنين) . وقد أشار الباحثون إلى عدد من التغييرات الايجابية الهامة بعد عملية بناء الفريق عند مقارنة المشاركين من هذه المدرسة مع العاملين في المدارس الأخرى الذين لم يشاركوا في اجتماعات لبناء الفريق.

تحمليل الدور: يخصص التدخل الجماعي لتحليل الدور لتوضيح توقعات ومسئوليات أعضاء الفريق إذ أن الأفراد، في كثير من المنظمات، تنقصهم الأنماط السلوكية المتوقعة منهم. ومن المكن أن يؤدي هذا الغموض إلى تعويق الأداء وإلى درجات عالية من القلق والتوتر النفسي، التي تسبب اختلالا في الأداء. ففي اللقاء الجماعي، يطلب من كل شخص أن يحدد دوره الاساسي أو الرئيسي، وموقفه في جماعة المعمل، ومدى أهميته وما يضيفه إلى الأداء الجماعي. ويتم تسجيل كل هذه المواصفات في قائمة تطرح أمام الأخرين للنقاش المفترح، ومن ثم يتم حذف وإضافة بعض الأنماط السلوكية من خلال النقاش إلى أن يقتنع شاغل الوظيفة المعينة بالدور الذي يتم تحديده في النهاية.

تتضمن الخطوة التالية النظر في توقعات شاغل الدور الأساسي فيما يتعلق بالأخرين، فتعرض هذه التوقعات وتناقش وتعدل حتى يتم البوصول إلى إجساع المجموعة حولها، فيما تتضمن الخطوة الثالثة نقاشا حول ما تتوقعه الجماعة من شاغل الوظيفة الأساسية و يظهر المناتج النهائى لعملية الأخذ والعطاء هذه في رسم صورة أو إطار للدور الذي يرضى كل عضو مع عزمه على الاسترشاد به. و يشمل هذا الاطار النشاطات التي تم تصنيفها، وعناصر الدور التقديرية المقررة، والتزامات شاغل الدور تجاه شاغلي الوظائف الأخرى في المجموعة، وتوقعات الآخرين من شاغل هذه الوظيفة ــوتمثل هذه في مجموعها الصورة الكاملة لنطاق دور كل عضو في الجماعة.

تقو يمات بناء الفريق: إن البحوث التجريبية التي تناولت فعالية بناء الفريق محدودة جدا، إلا أن العديد من المجلات المتخصصة والشائعة الانتشار، قد نشرت دراسات قامت بتقويم نشاطات بناء الفريق، وتفتقر غالبية هذه الدراسات إلى الدقة العلمية وتعتمد بشكل أساسي على إجابات أسئلة الاستبيانات التي يتم جمعها بعد عمليات بناء الفريق مباشرة، و بالطبع قان الحماس لفكرة بناء الفريق قد تنتج عنه إجابات إيجابية أو إجابات مرغوب فيها من الناحية الاجتماعية.

من الواضح أن هناك حاجبة ملحبة إلى تقو يمات متطورة ومضبوطة بعناية لبناء الفريق، وسيبقى نشاط بناء الفريق أحد نشاطات التدخل الأخرى الواعدة بالتغيير والتطوير التنظيمي، مالم يتم إثبات نجاحه من خلال التحليل العلمي.

بحوث الاستقصاء والتغنية المرتدة: تم وضع التغذية المرتدة للاستقصاء في ثلاثة مواضع في نموذج نشاطات التدخل القائمة على أساس الجماعات المستهدفة الواردة بشكل ٢٠ ـ ١ . وتستخدم التغذية المرتدة للاستقصاء في تطوير الجماعات والفرق وتنمية العلاقات بين الجماعات وتطوير العلاقات التنظيمية . وتتضمن بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة جمع بيانات عن جماعة أو منظمة ما ، بصورة منظمة ، عن طريق استبيانات التقرير الذاتى . كما تستخدم السجلات الأخرى الخاصة بالوحدة موضوع الدراسة في بعض الأحيان . يتم تحليل البيانات المجمعة وترد للجماعة مرة أخرى لتحليلها وتفسيرها وتصحيحها إذا ما استلزم الأمر ذلك . لهذه العملية عنصران رئيسيان هما : استقصاء الانجاهات ، وحلقات نقاش صغيرة . وعادة ما تتضمن بحوث الاستقصاء والتغفية المرتدة النشاطات التالية :

- ا يبادر مديرو المستوى الأعلى بوضع خطط لاستقصاء الانجاهات، والتغذية المرتدة وتقويم المعلومات.
 - ٢ _ يتم جمع البيانات من كل العاملين في المنظمة.
 - ٣ _ تعاد البيانات مرة أخرى إلى العاملين بالمنظمة في سلسلة من الاجتماعات المتصلة.
 - ٤ _ يرأس كل رئيس مباشر اجتماعاً مع المرؤوسين تتم فيه مناقشة البيانات بمشاركة المرؤوسين.
 - ٥ _ تعد خطط لاجراء تغييرات تصحيحية وتقديم البيانات للمستوى التالي (الاجراءات المتصلة) ٢٠.

السلوك في المنظمات

تشجيع روح المبادرة

كشف مسح أجرى مؤخرا للمديرين حول عملية التخطيط في شركاتهم عن نتائج متباينة . فقد أفاد أكثر من ٧٠٪ من مجموع ٢٥٠ من مديرى الادارة العليا والادارة الوسطى في شركات تبلغ مبيعاتها أكثر من مائة مليون دولار في العام، بأن القرارات الاستراتيجية في شركاتهم تتخذ دون تحليل متعمق و بطريقة صارمة ورسمية . كما أفاد الاستقصاء بأن مشاركة مديرى الادارة الوسطى في اتخاذ القرارات محدودة حدا .

لقد أسهم هذا التشدد وعدم إتاحة فرص المبادرة للمديرين، بشكل كبير، في تدنى مستوى الأداء لبعض الشركات القديمة. ففي أثناء فترة النمو الاقتصادي، خلال الخمسينيات والستينيات، توافرت لكثير من الشركات القديمة موارد وافرة ومنافسة محدودة يمكن معها تحمل الاساليب المتشددة في اتخاذ القرارات. على أن الاضطراب الاقتصادي وتعثر الأعمال الذي شهدته فترة الثمانينيات قد غير الوضع فانزلقت كثير من الشركات في «الرمال المتحركة لثقافاتها».

إن الطريقة الوحيدة المتوافرة لهذه الشركات للبقاء والاستمرار في النشاط تكمن في تغيير ثقافاتها، ببعث روح المبادرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حسبما يرى كثير من خبراء الادارة. فالمشكلة تكمن في: كيف يمكن للشركة إيجاد جويشجع و يرعى روح المبادرة في مديري المستويات العليا والوسطى في الشركة ؟

مأخوذ بأذن من الناشر عن :

[&]quot;Cultivating Entrepreneurism in Smokestack Industries", By Dennis Hykes and Colin Hershey, Management Review, March, 1985, pp. 38–39.

تظهر في شكل ٢٠ ــ ٤ مقارنة بين بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة والأسلوب التقليدي لاستقصاء الاتجاهات، و يتمثل وجه الاختلاف الرئيسي بين المدخل التقليدي لاستقصاء الاتجاهات وبحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة في المشاركة الفاعلة للغرق في كل المستويات.

تتم إدارة جلسات النقاش الجماعي وحل المشكلات من قبل منفذي بحوث الاستقصاء الذين قد يضمون وكلاء تغيير خارجيين. تحاول هذه الاجتماعات تحديد سبل تصحيح بعض المشكلات التي لم يتم الكشف عنها، وتركز على تحليل البيانات وما تعنيه هذه البيانات بالنسبة للجماعة. ومن الممكن أن يساعد وكيل التغيير أعضاء الجماعة على فهم واستخدام المعلومات بالصورة التي تساعدهم على التوافق مع أوضاعهم ومع المنظمة.

نظرا لبساطة بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة النسبية وفائدتها القنعة، فقد أصبحت أحد أكثر أساليب التدخل استخداما في كل أنواع المنظمات . على أن قيمتها الحقيقية، من جهة ثانية، لا تحدث تغييرا، بل تكمن في تشخيصها للمواضع أو المجالات التي تتطلب الشفيير. وكما هو موضح في نموذجنا للشغيير المخطط في شكل ١٩ ــ٤، فإن العوامل الأساسية للتغذية المرتدة للاستقصاء تركز على الخطوات السابقة للتنفيذ ــأى على التشخيص وتحديد المعوقات واختيار أسلوب التدخل. ونعتقد أن استخدام التغذية المرتدة للاستقصاء بصورة مستمرة سيعود على المنظمات بغوائد كبيرة.

هناك البعديد من المسائل الهامة التى يتعين على المديرين اخذها في الاعتبار قبل استخدام طريقة التغنية المرتدة للاستقصاء "، اولها من يجرى الاستقصاء و يقوم بمهمة التغذية المرتدة؟ فلكل من وكيل التغيير الداخلى والخارجي مزاياه وعيوبه، فقد يكون لوكلاء التنفيير الخارجيين، على سبيل المثال، مهارات لا تتوافر داخل المنظمة. و بما أنهم لا يرتبطون بالمنظمة، فيمكنهم معرفة ومعالجة المسائل القابلة للانفجار والحرجة بصورة أكثر فاعلية، إلا أنهم، من جهة ثانية، قد لا يستوعبون عمليات المنظمة وأسلوبها بصورة كاملة مما يزيد من تكلفة العملية باخذ عينات كبيرة. أما وكلاء التغيير الداخليين في المنظمة فقد يكون العكس هو الصحيح إذ أنهم يعرفون أسلوب المنظمة قد المنظمة وطريقتها و يستطيعون، بالتالى، التحكم في التكلفة، إلا أنهم قد يفتقدون إلى المهارات المطلوبة، كما أن انتماءهم للمنظمة قد يجعل المستجيبين يحجمون عن الاستجابة بطريقة غير متحيزة.

شكل ٢٠ _.٤ خصائص الأسلوب التقليدي لاستقصاء الاتجاهات في مقابل خصائص بحوث الاستقصاء والتغنية المرتدة

بحوث الاستقصاء والتغنية المرتدة	الأسلوب المتقليدي	
كل أفراد التنظيم أو النظم الفرعية	العاملون العاديون وربما المشرف أيضا	مصادر جمع المعلومات
كل المشاركين	الادارة التعلياء رؤساء الادارات وريما	متلقو البيانات
	جميع العاملين عن طريق النشرة أو	
{	الرسالة الاخبارية	
تقصى المشكلات، المعلومات المرتدة وحل المشكلات.	تقمى المشكلات	مركز الاهتمام
كل عنضو في فرق المعمل على أن تبيدا حلقات	الإدارة العليا (احتمال)	تحليل واستنباط دلالات البيانات
النقاش من أعلى (كل الرؤساء مع مرؤوسيهم).		
الحصول على اتفاق عام حول الاستراتيجية الشاملة،	تصميم وتنفيذ الاستبيان وإعداد	استراتيجية تدخل طرف ثالث
تصميم وتنفيذ الاستبيان والتخطيط والاعداد لورش	تقرير	
العمل (حلقات النقاش) والتدخل المناسب في		
مداولات ورش العمل.		
فرق العمل في كل المستويات.	الإدارة العليا فقط	إعداد خطط العمل

ثانى المسائل التى يتعين على الديرين أخذها في الاعتبار وأكثر أهمية تتمثل في البيانات أو عملية التغنية المرتدة. ويرى البعض أن البيانات ذات النوعية العالية عادة ما تفضى إلى تغذية مرتدة بناءة، واجتماعات ناجحة في حل المشكلات، فيما يعتقد أخرون _من جهة ثانية _ بأن القيمة الحقيقية للتغذية المرتدة للاستقصاء تكمن في جمع أفراد المنظمة مع بعضهم لمناقشة مسائل هامة. ولذلك فأننا نزى ضرورة التركيز سويا على البيانات والتغذية المرتدة ذات الدرجة النوعية العالية. والمهم في هذا الأمر استخدام مقاييس على درجة عالمية من الصحة والوثوق، وتحديد مواضع القوة في التنظيم ومجالات المشكلات وعرض البيانات بطريقة مبسطة ومفهومة بحيث يمكن استيعابها من قبل كل المشاركين، وأن تتوافر لدى رؤساء اجتماعات التغذية المرتدة المهارات اللازمة لتنشيط عملية تحديد وتصنيف وحل الشكلات.

اخيرا هل تتم التغذية المرتدة للاستقصاء كتجربة لمرة واحدة فقط أم أنها عملية مستمرة؟ إذا كانت المنظمات ترغب في أن تتوافر لديها إمكانية التكيف وتكوين وحدات قادرة على التفاعل، فأن عمليات التشخيص والتفاعل التي توفرها التغذية المرتدة للاستقصاء، تبرر الاستمرار في استخدامها. على أن واقع الحياة التنظيمية، من جهة ثانية، يشير إلى أن كثيرا من بحوث الاستقصاء والتغذية المرتدة قد عانت من عدم المتابعة بمجرد انتهاء اجتماعات التغذية المرتدة. وبعد أن تتم التغذية المرتدة، يبرز الاتجاء نحو الاستغناء عن النشاطات اللاحقة على افتراض أن حل المشكلات سيستمر من تلقاء نفسه، وقد بينت التجربة حمن جهة أخرى أن العكس هو الذي يحدث بسبب المواحدة عامل الوقت، والموارد، ومعارضة مواجهة المائل الصعبة القابلة للانفجار، وعدم وجود دعم من جانب الادارة العليا.

ولضمان استمرار الاستقصاء والتغنية المرتدة، لا بد من توافر أر بعة شروط على الأقل:

اولا، لابد من توافر دعم الادارة العليا من بداية العملية وحتى نهايتها. فبدون دعم الادارة العليا سيكون أي جهد للتغيير غير دعم الادارة العليا سيكون أي جهد للتغيير غير دعم الادارة العليا سيكون أي جهد للتغيير غير

ثانيا، لابد من التأكيد على توافر المهارات اللازمة لدى الرؤساء والمنسقين لهذا الجهد كوكلاء للتغيير.

ثالثا، هناك حاجة لوجود بعض المعايير (الصارمة) لتحديد ما إذا كان لمدخل الاستقصاء والتغذية المرتدة أى أثر على الأداء. فسهولة تنفيذ الاستبيان لا تعنى بالضرورة أن مقد حلقات النقاش مهمة سهلة بل هي صعبة لأن البيانات التي ينظر إليها المشاركون على اساس انها تهديد لهم، أو أنها تضعهم في مؤخرة المجموعة حيصعب قبولها من جانبهم. فالمديرون الذين يعملون مع مجموعات تحسن تفسير البيانات يتحمسون في أغلب الأحوال للتغذية المرتدة فيما يكون المديرون الذين يعملون مع مجموعات لا تملك المهارة المطلوبة حانقين وغير متعاونين و يسخرون من وكيل التغيير وأسلوب الاستقصاء والتغذية المرتدة. والحيرا، لابد من النظر إلى التغنية المرتدة للاستقصاء كعملية مستمرة وأن تكون أداة قيمة من أدوات الادارة وليست إضافة مؤقتة للنظام الاداري.

جهود التدخل بين الجماعات :

لابد أن يكون هناك قدر من الصراع في المنظمات ذات الادارات، وفرق العمل المتميزة والمستقلة إلى حد ما، ولابد للمديرين من أن يتخذوا الإجراءات الوقائية اللازمة ضد الصراع الذي يؤثر على جماعات العمل ذات الاعتماد المتبادل والمتميزة. فعندما تحجب إدارة الرسوم والتصميمات التي تجهز المخططات لمهندس مشروع تنموى المعلومات لاختلاف في الرأي، مثلا، فان المنظمة ستعاني من جراء ذلك. وقد تصل الجماعات، بسبب الموارد المحدودة والمحاباة والخلافات الشخصية، إلى حد من الصراع يعوق تحقيق الأهداف، إلى جانب ذلك بالطبع في هناك برامج للحوافز داخل المنظمات لتشجيع التماسك داخل الجماعة الواحدة والتنافس بين الجماعات في مقابل التناغم الكلي للتنظيم.

يتمثل المنهج الأساسي لعلاج هذه المشكلة في مواجهة مسببات الصراع وإيجاد طرق لتخفيف حدته.

وقد اقترح بليك وشبرد وموتون (Blake and Shepard and Mouton) نظاما متسلسلا لأحد أساليب المواجهة على النحو التالى: الخطوة الأولى: يجتمع رئيسا الجماعتين بوكيل للتغيير، و يناقشون أنماط التفاعل بين الجماعتين، و يتركز النقاش حول سبل تحسين الاتصال والتفاهم والاحترام المتبادل. **الخيطوة الشّائية**: تجتمع الجماعتان في غرفتين منفصلتين وتقومان باعداد قائمتين تسجل في واحدة منهما أراءها تجاه الجماعة الأخرى وتحاول التنبؤ بما ستقوله عنها الجماعة الأخرى في القائمة الثانية.

الخطوة الثالثة: تلتقى الجماعتان لتبادل المعلومات المسجلة بالقوائم. تقوم الجماعة الأولى بتلاوة قائمتها المشتملة على الصورة التى تحرى بها الجماعة الثانية، وتقوم الثانية بعكس ذلك، وعلى وكيل التغيير ألا يسمح بمناقشة القوائم في هذه المرحلة، ثم تقوم الجماعة الأولى بعد ذلك بقراءة قائمتها حول ما كانت تعتقد بما ستقوله الأولى عنها.

الخطوة الرابعة : تعود كل جماعة إلى غرفتها لمناقشة ما عرفوه عن انفسهم وعن الجماعة الثانية. بعد انتهاء المناقشة تقوم الجماعتان بتسجيل الموضوعات التي يلزم معالجتها بينهما.

الخطوة الخامسة: تعود الجماعتان للاجتماع مرة أخرى، وتشاركان في قراءة وطرح قوائمهما. و بعد المناقشة، تقوم الجماعتان باعداد قائمة واحدة للمشكلات التى يلزم معالجتها لتخفيض حدة الصراع بينهما كما يقومان باعداد قائمة بالخطوات العملية لتخفيض الصراع عن حده الأدنى.

الخطوة السادسة : يحدد موعد لاجتماع الجماعتين أو رئيسيهما لمناقشة ومعرفة مدى التقدم الذي أحرز، والمشكلات الخاصة بالخطوات العملية المقررة ٢٠.

من المكن إجراء تعديلات على هذا التسلسل بعدة طرق. فمن المكن، مثلا إشراك أكثر من جماعتين أو قيام وكيل التغيير بطرح عوامل الصراع البارزة التي تمت صلاحظتها، و يطلب من الجماعات تناولها وإعداد خطوات عملية لعلاجها، فالمهم في هذا الأمر هو مواجهة ما يعتقد بأنه صراع فعلى أو محتمل ذو عواقب سلبية.

أورد بليك وشبرد وموتون في دراستهم الأساسية أن هذا الأسلوب قد أدى إلى تحسين العلاقات بين جماعتين عرفتا بعدائهما التقليدى هما الادارة والانتحادات العمالية والمناكرة على أن هناك بحثا استخدم فيه قلومبيوسكى و بلومبيرج (Golembiewski and Blumberg) تصميما اكثر دقة لدراسة سلسلة خطوات بليك حيث قاما بدراسة وحدات تنظيمية في قسم التسويق باحدى المؤسسات الكبرى وقد تم استخدام استبيان لعمل مقارنات قبل و بعد عملية التدخل وقد أشارت النتائج إلى أن للأشخاص المستفرقين في أعمالهم اتجاهات إيجابية تجاه تدخل الشركة، أكثر مما للأشخاص الأقل انهماكا في العمل. مع ذلك نجد أن شواهد البحث ضعيفة . كما أنه لم يعرف ما إذا كان للتدخل بين الجماعات أثر دائم على السلوك والأداء وذلك لحدودية وقصر الفترة التى تغطيها الأبحاث المتوافرة . ولذلك، فاننا بحاجة إلى مزيد من الدراسات حول الأثار طويلة المدى في تخفيض حدة الصراع . وربما يكون لتخفيض حدة الصراع أثر على المدى أن تعالجها نشاطات التدخل بين يقتصر فقط على بعض أشكال الصراع المعوقة . و يبدو أن تحديد أنواع الصراع المعوقة للعمل والتي يمكن أن تعالجها نشاطات التدخل بين الجماعات من المهام التى تستحق الاهتمام من قبل الباحثين والمارسين الذين يدعون إلى التوجه الموقفي في الادارة داخل المنظمات .

نشاطات التدخل التنظيمي:

من المكن أن يكون لبعض أساليب التدخل في مجال التغيير والتطو ير التنظيمي أثر على مستوى المنظمة بكاملها.

وهذاك اربعة مداخل اكثر انتشارا واستخداما هى: الادارة بالأهداف (وصنع الأهداف)، وبرامج تطوير الكفاية الانتاجية، والشبكة الادارية، وبرامج الجودة النوعية لبيئة العمل، تتميز أساليب التدخل هذه بجاذبيتها البديهية للمديرين وبأنها تعتبر محاولات قيمة في اتجاه الارتقاء بالسلوك والأداء. أما فيما يتعلق بعبررات هذا الحماس، فهذا موضوع يثير الكثير من الجدل بين الباحثين الأكاديميين. و بما أننا قد تناولنا: الادارة بالأهداف في وقت سابق، فسنحصر اهتمامنا هنا في تطوير الكفاية، والشبكة الادارية، وبرامج الجودة والنوعية لبيئة العمل.

- تطوير الكفاية الانتاجية والمشاركة في الأرباح:

أقر الباحثون ــ منذ زمن طويل ــ بالتأثير المحتمل لاستخدام وممارسة الحوافز في تغيير المنظمات (انظر الفصل الخامس عشر) ٢٠٠. وتمثل تطوير الكفاية الانتاجية والمشاركة في الأرباح استراتيجيتين من الاستراتيجيات التي تستخدم الحوافز كأداة للتطوير التنظيمي.

وتتبع استراتيجيا تطوير الكفاية الانتاجية، والمشاركة في الأرباح الخطوات التالية بوجه عام:

- ا ... يتم إقرار أهداف عامة على مستوى الشركة والاتفاق حول معايير القياس . وتتضمن مثل هذه الأهداف عادة الأرباح . وقد تتضمن أيضا أهدافا كمية محددة مثل : مراقبة الجودة ، ومواعيد تسليم المنتج أو تقديم الخدمة ، وتحديد مستويات المخزون .
- ٢ ـ توضع الأهداف في معادلات محددة و يعبر عنها بمبالغ نقدية، أو نسب مئوية، وتجمع كل المبالغ أو «الأرباح» التي تتجاوز الهدف المحدد لتقسم بين مالكي الشركة والعاملين. وتخصص المعادلة المعتادة لتقسم الأرباح حمثلا خمسين سنتا من كل دولار يتجاوز الهدف المحدد يتم تجميعه ينقسم في النهاية بين أرباح الشركة ومكافأت العاملين.
- ٣ تتضمن خطة تقسيم الأرباح عادة، مشاركة العاملين مشاركة فعالة في وضعها. ويورد لولر (Lawler)، على سبيل المثال، أنه حينما تكون الاتحادات النقابية هي الممثلة للعاملين، تتم مناقشة تفاصيل الخطة وتنفيذها في المساومة الجماعية كجزء من عقد العمل ٢٠.
- ٤ ــ يتم متابعة ورصد الأداء على ضوء الأهداف وتزويد العاملين بالمعلومات المرتدة لأدائهم بصورة مستمرة. وعادة ما تكون لمجموعات السعام المين المشاركين في المناقشة ردود فعل محددة تجاه المعلومات المرتدة من الادارة. وقد ينتهى الأمر إلى تكوين حلقات للجودة من قبل المجموعات لايجاد سبل المعالجة المشكلات التي قد تكون سببا في الانصراف عن الانتاج حسب تلك الخطة.
- ه _ يتم حساب الأرباح ودفع المكافأت للعاملين بصورة دورية خلال السنة (مرة كل ثلاثة أشهر في العادة). وتدفع المكافأت بشيكات منفصلة عن الرواتب الأساسية ، وهي عبارة عن النصيب المالي من مكاسب الانتاجية التي تحققة الشركة ٢٠٠٠.

تقويم خطط المشاركة في الأرباح: خطط المشاركة في الأرباح استخدمت حديثا بحيث يصعب تحديد ما إذا كانت قد أدت بالفعل إلى تحسين الأداء التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين أم لا. فأغلب الشواهد المتوافرة تستند على إفادات الشركات التي طبقت هذه الخطط¹، على أن إحدى الدراسات المسحية تشير إلى النتائج التالية والتي تحققت بنجاح في خطة المشاركة في الأرباح:

- « أدت الخطة إلى تحسين التنسيق والعمل الجماعي وتبادل المعرفة حول العمليات في المستو يات الدنيا في المنظمة.
 - تم التعرف على الحاجات الاجتماعية وإشباعها من خلال المشاركة والنشاط الجماعي.
- تركز الاهتمام على خفض التكاليف (والأهداف النوعية الأخرى التي يتم الحصول عليها من معادلة المشاركة في الأرباح) وليس على
 مخرجات العمل فقط.
- ه ازدياد درجة قبول التغيير الناتج عن استخدام تقنية وطرق حديثة، والدخول في أسواق جديدة وذلك لأن زيادة الانتاجية تفضي إلى حوافز مادية مباشرة.
 - يصبح اهتمام العمال بالعمليات التي تقوم بها الشركة أكثر، وقد يطالبون المديرين بتحسين مستوى أدائهم أيضا.
 - يتجنب العاملون العمل خارج وقت الدوام الرسمى و يعملون بجد و براعة، وليس بسرعة دون إتقان العمل.
 - بيدا العاملون في ابتكار طرق جديدة تزيد من كفاءة العمليات بالشركة.

اتخاذ قرار بشان تجربة المشاركة في الأرباح: قام لولرباستعراض البحث حول المشاركة في الأرباح وطرح عددا من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق المشاركة في الأرباح، يعرض جدول ٢٠ ــ ٥ ملخصا لها ٢٠.

تؤكد دراسة هذا الجدول حقيقة أن المشاركة في الأرباح لا تفي بكل متطلبات التطوير التنظيمي ولا يلزم استخدامها من قبل كل المنظمات. وهنا يجب ملاحظة أن صاحب العمل الذي يستعمل عددا محدودا من العاملين (٥٠٠ أو أقل) على سبيل المثال يستطيع المعاملون معه التحكم في تكاليف الانتاج بشكل كبير، و ينعمون بأسلوب ديمقراطي في الادارة، إلى جانب استقرار المنتج والطلب على المنتجات والخدمات ومقارمته للتقلبات الموسمية.

عوامل النجاح: طرح الخبراء في هذا المجال العوامل التالية لضمان نجاح أي محاولة لتطوير الكفاية الانتاجية أو المشاركة في الأرباح:

- و إعداد المعادلة: يجب أن تعكس المعادلة ما يجرى بالفعل داخل المنظمة وأن تتضمن كل الأهداف الهامة بالنسبة للمنظمة.
- مقدار ما يدفع للعاملين ؛ أن تكون المدفوعات متيسرة و بمقدار ملموس للعاملين. فالمعادلة التي لا توفر مكافأت أو تدفع مبالغ
 ضئيلة لن يكترث بها العاملون.
 - » اتجاهات الإدارة : يجب أن تكون الادارة ملتزمة بمكرة المشاركة في الأرباح وأن تكون على استعداد للوفاء بما تتعهد به.
- الاقتصال: تقجه معادلات مقاسمة الأرباح إلى التعقيد وصعوبة نقلها وفهمها. فلابد، إذن، أن يعرف كل العاملين حقى في أدنى المستويات كيف يؤثر الانجاز على مكتسباتهم.
- دور المشرف: تؤدى خطة المشاركة في الأرباح إلى تغيير دور مشرفي المستوى الأول تغييرا جوهريا، حيث تفرض عليهم التعامل مع
 المقترحات. كما أن قدراتهم الفدية تتعرض للاختبار بطرق جديدة. وما لم يكن المشرفون مهيئين لهذه التغييرات فقد تفشل الخطة ٢٠٠٠.

ـ الشبكة الأدارية:

تتطابق المراحل المختلفة للشبكة الادارية مع المجالات المختلفة المستهدفة الواردة بشكل (٢٠ -١) الذى تم فيه عرض نشاطات التدخل. فالمرحلة الأولى، على سبيل المثال، تركز على الفرد وتركز المرحلة الثانية على فرق العمل، والمرحلة الثالثة على نشاطات الجماعات، فيما تركز المراحل الرابعة والخامسة والسادسة على المنظمة بكاملها. تم تطوير الشبكة بواسطة بليك وموتون اللذين قاما بانشاء مؤسسة همي المسركة المتحدة للأساليب العلمية، بغرض ترويج هذا المدخل على المستوى الدول؟ وقد تم تبنى الشبكة الادارية كليا أو جزئيا من قبل الاف المنظمات، حيث شارك حوالي عشرين ألف شخص في شبكات إدارية عامة، فيما شارك مائتا ألف شخص أخرون في حلقات تدريبية في شركات خاصة. وباختصار، فإن الشبكة الادارية هي أكثر مداخل التطوير التنظيمي انتشاراً ٢٠ يتكون أسلوب التدخل للشبكة الادارية من من ست مراحل، يفترض أن تصبح المنظمات والأفراد والجماعات أكثر فعالية من خلال مرورها بكافة المراحل. كما يفترض أن الانتقال بين مراحل تطور الشبكة الست بالنسبة للمنظمات الكبرى يتطلب جهدا يستغرق ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

يركز نموذج الشبكة الادارية على عاملين من عوامل السلوك الادارى هما: أن الاهتمام بالانتاج يوضح مدى اهتمام المدير بانجاز أعمال إنتاجية مثل الاهتمام بنوعية وكمية وكفاءة الانتاج، وأن الاهتمام بالأفراد يدل على مدى اهتمام وعناية المدير بما يستحقه المرؤوسون مثل عدالة الحوافز، ونظام تقويم الأداء، والعلاقات الاجتماعية. فالمدير الذي يبدى اهتماما بالانتاج والأفراد في إطار الشبكة الادارية هو المدير الذي هو أكثر فاعلية في أي وضع تنظيمي. وعلى ضوء استجابة المديرين لاستبيان حول الأسلوب الاداري والسلوك لتحديد مدى اهتمامهم بالانتاج والأفراد، تم رسم النتائج بيانيا في شبكة تتكون من واحد وثمانين خلية (4 * 6)، تعرض واحدا وثمانين تركيبة محتملة لاهتمام المديرين (انظر شكل 4 * 4). فالوضع المثالى أو الطريقة التي يجب أن يتبعها المديرون في إدارة منظماتهم، حسب راى بليك وموتون، هي (4 * 6) التي تشير إلى درجة عالية من الاهتمام بالانتاج والأفراد معا. ومن المفترض أن ترفع جهود التطوير ذات المراحل الست المديرين من درجة أقل من مثالى حيث تكون أقصى الدرجات إلى موضع 6 * 6

هناك خمسة أساليب إدارية أساسية تقدم تفسيرات دقيقة لما تكشف عنه الشبكة. فأسلوب ١، ١ الذي يوصف بالادارة الفقيرة يظهر قدرا ضئيلا من الاهتمام إما بالانتاج أو بالأفراد. أما أسلوب ١، ٩، الموسوم بادارة النادي الريف، فيعطى الأفراد قدرا من الاهتمام ويهمل المهام الانتاجية، فيما يركز الأسلوب ٩، ١-إدارة العمليات على إنجاز الأعمال في الوقت المقرر و بالدرجة النوعية المحددة وفي حدود الميزانية المقررة. و يحاول المدير الذي يتبع أسلوب ٩، ٥، أو منتصف الطريق، أن يبدى قدرا معقولا من الاهتمام على الأقل لكل من الانتاج والأفراد، فيما يشار إلى أسلوب ٩، ٩، أو الأسلوب المثالي، بادارة الفريق حيث يحاول المدير الذي يتبع هذا الأسلوب مساعدة مرؤوسيه في إشباع حاجات تحقيق الذات والاستقلال والتقدير وإشاعة جو من الثقة والتعاضد، مع التركيز على إنجاز المهام في نفس الوقت . يعتقد بليك وموتون أنه في حالة اتباع المراحل الست في برنامج الشبكة الادارية بصورة منظمة، فمن المكن أن يكون أسلوب الادارة المثالي مو السائد . ففيما تركز المراحل على تنمية الأفراد والجماعات والتنظيم، يركز البرنامج، ضمن أشياء أخرى، على التقويم الذاتي وحل المشكلات والتشخيص ووضع الأهداف والتخطيط طويل المدى .

شكل ٢٠ _ 0 الظروف الملائمة لخطط المشاركة في الأرباح

الظروف الملائمة	الخصائص التنظيمية
الوحدة الصغيرة، عادة أقل من ٥٠٠ موظف وعامل	الحجم
أن تكون الوحدة قديمة بحيث يصبح منحنى التعلم فيها مسطحا وأن يتم وضع المعايير على أساس	العمر
سجل الأداء السابق.	
ان تكون بسيطة وذات تاريخ سليم.	الاجراءات المالية
أن تكون السوق ملائمة وقابلة لاستهلاك المزيد من المنتج .	سوق المنتج
يمكن التحكم فيها من قبل العاملين .	تكاليف المنتج
مفترح وينعم بالثقة	جو العمل في التنظيم
ديمقراطي (يتيح المشاركة)	أسلوب الادارة
عدم وجود تنظيمات نقابية أو يكون المرجود منها متعاونا مع كل جهود الادارة.	مرقف الاتحادات النقابية
يقتصر على عدم أتباع نظام العمل خارج الدوام.	تاريخ العنل خارج الدوام
استقرار حجم العمل نسبيا على مر الزمن .	طبيعة العمل الموسمية
درجة عالية إلى متوسطة من الاعتماد المتبادل.	الاعتماد المتبادل بين العمليات
خطط محدودة للاستثمار.	خطط الاستثمار الرأسمالي
تغييرات محدودة في المنتج .	استقرار المنتج
موثوق به ولديه القدرة على تفسير الإجراءات المالية.	المراقب المالي / المدير المالي
نظام مفتوح للاتصال وعلى استعداد لمقاسمة النتائج المالية.	سياسة الاتصال
موثوق به رملتزم بخطة المشاركين في الأرباح وله القدرة على توضيح أهداف وغايات الخطة .	مدير المصنع
تتوافر لديها القدرة الفنية وتشجيع الأسلوب الديمقراطي في الادارة وتتوافر لديها مهارات جيدة في	الادارة
الاتصال والقدرة على الشعامل مع المقترحات والأفكار الجديدة .	
مؤيد للخطة .	موقف الوحدة أو الشركة (إذا كانت
	جزءا من منظمة كبرى)
تكون لديها الخبرة الغنية وراغبة في المشاركة والأجور العالية ولديها المعرفة بالمبائل المالية	القرى العاملة
ولديها الرغبة في ذلك.	
أن تكون سجموعات العمل في مجال الصيانة والأعمال الهندسية على قدر من الكفاءة والاستعداد والقدرة	خدمات المصنع المساعدة
عل الاستجابة للمتطلبات المتزايدة في هذا المجال.	

الصدر:

Edward E. Lawler III: Pay and Organization Development (Reading, Mass, Addison-Wesley 1981) p. 144.

المرحلة الأولى مالحلقة التدريبية للشبكة الادارية:

يقوم فريق الادارة العليا بحضور دورة الشبكة الادارية ثم يعودون إلى المنظمة لتدريب مديرى المستوى الذي يليهم. تبدأ الدورة بدراسة واستعراض موقع كل مدير في وحدات الشبكة الواحدة والثمانين. وتستمر الحلقة لمدة خمسين ساعة في مجموعات تتكون كل منها من خمسة إلى تسعة أفراد يعملون سو يا لفترة أسبوع في حل المشكلات، و يقوم أعضاء الفريق بتحليل موقع كل عضو في الشبكة الادارية ثم يقوم كل فريق، منفردا، بتقويم سلوكه وقدراته على حل المشكلات.

إن الغرض من المرحلة الأولى هو إيجاد الاستعداد للتأثير على المشكلات الانسانية ومشكلات الانتاج. ومن خلال التفاعل والنقاش والتشخيص يستطيع المشاركون مشاهدة الأفراد وهم يعملون سويا مباشرة، وهذا يوفر الأساس للتعلم من المراحل الأخرى مستقبلا.

السلوك في المنظمات التحول من العمليات الصناعية التقليدية إلى التقنية المتطورة مهمة عسيرة للمديرين

اثبتت تجربة الديرين الذين انتقلوا من الصناعات التقليدية العتيقة إلى شركات التقنية المتطورة ـخطأ القول الماثور: إن المدير الكفء يستطيع أن يدير أي عمل من الأعمال، حسيما تورده مجلة و ول ستريت .

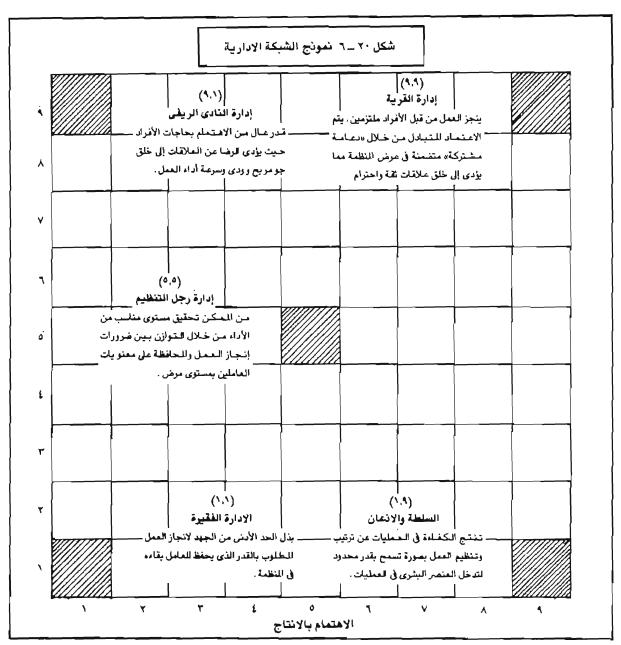
بما أن فرص العمل في مجال الصناعة قد انخفض «فان الشركات التى تعمل بتقنية متطورة قد أصبحت في حاجة متزايدة إلى المواهب الادارية المتمرسة. فالطلب على المديرين، حتى الآن، يفوق العرض المتوافر بالنسبة لمراكز صناعة مثل كاليفورنيا سيلكون فالى ومنطقة المطريق السريع رقم ١٢٨ ببوسطن، وبناء على ذلك بدأت شركات التقنية المتطورة في جذب العديد من المديرين الذين نشئوا وترعرعوا في بيئة صناعية. لقد كانت تجربة التحول لادارة شركات التقنية المتطورة صعبة، كما يشير بذلك تجارب عديدين من الذين تحدثوا إلى مجلة وول ستريت، فجون براون (John Brown) أمضى ثمانية عشر عاما في بيئة شركة جونسون وجونسون الأمنة المستقرة إحدى الشركات الكبرى في مجال صناعة المنتجات الطبية – قبل الانضمام لشركة أتارى كمدير مبيعات، في عام ١٩٨٢ كان عمره واحدا وأر بعين عاما وقد أصيب بصدمة دون شك حمينها وجد: أولاء أن إدارة المبيعات لا تتم بطريقة مضبوطة ومنظمة بالصورة التي عرفها بها في شركة جونسون وجونسون، حيث وجد براون في شركة أتارى، ومؤخرا في شركة ايفل للحاسبات الألية، أن توزيع المبيعات غير محكم أو منظم، وتمثلت المشكلة الشانبية، التي واجهها براون، في عدم احترام الرؤساء في الشركة. وقد أصابته الصدمة حينما رأى المديرين التنفيذيين بالشركة يسخرون من رئيسهم عندما طرح فكرة منتج جديد مثلا. كما اكتشف أيضا أن المظهر غير الرسمي بحاجة كبيرة إلى الضبط والتنظيم.

واجه هارى كونتر (H. Cownter)، بشركة قولد للبطاريات في شيكاغو، مشكلة مماثلة لشكلة براون. ففي بداية الثمانينيات تخلصت شركة قولد، وهي شركة تقليدية عتيقة في صناعة البطاريات، من خطإنتاجها القديم واستبدلته بنظام اليكتروني متطور. وقد كان أمام كونتر أن يختار بيين الانسجام والتوافق مع النظام الجديد، أو فقدان الوظيفة وروى كونتر أنه كان عليه أن يجرى تعديلات تتميز بالصعوبة. أولا، عليه أن يتعلم عملا جديدا تختلف خصائصه تماما عن خصائص عمل الشركة الذي يعرفه جيدا. فقد كان عمله السابق يتركز في المعليات الصناعية والتمويل، فيما يتركز عمله الحالى في اتخاذ فرارات فعالة بشأن التسويق، وما زال يحاول معرفة الجوائب الغنية لخطوط الجديدة لشركة قولا، بالرغم من مضى ٢٣ شهرا على توليه وظَيفته الجديدة.

تمثلت المشكلة الثانية، التى واجهها كونتر، في عامل الوقت. ففيما كان النشاط القديم لشركة قولد يمكن التنبؤ به، لم يكن العمل الجديد كذلك، إذ أن حصص السوق ترتفع وتنخفض بشكل مفاجىء خلال فترات قصيرة من الوقت، وأصبحت دورات المنتج تتناقص بمرور الوقت. فقد عرضت التطورات التقنية خطوط الانتاج للخطر بين عشية وضحاها. وعلى كونتر أن يتعلم كيف يتأقلم مع ظروف العمل المتقلبة والمتفيرة بشكل سريم.

تماثل المشكلة الثالثة التى رواها كونترتك التى واجهها براون ــوهى الطريقة العادية التى باشر بها مديرو الادارات الفنية أعمالهم. وصف كونشر، كما أورد لمجلة وول ستريت، نفسه بالشخص المنطوى على نفسه والذي يعتمد على علاقة «الخوف والاحترام» مع المرؤوسين. و بالرغم من أن المُدير ين في المراتب الدنيا قد شبوا في ظل هذا الأسلوب الادارى في المرحلة الأولى لشركة قولد، إلا أن الاخصائيين الفنيين النيين أصبحت تنمج بهم الشركة الآن يطالبون بالتحرر وتتوافر لهم فرص عمل عديدة يمكنهم الانتقال إليها إذا لم تتوافق الأحوال مع الجهامة عن المركة.

لقد تعوض ١٦ من مجموع ٢٠ من العاملين في قسم شركة قولد بسانت كلارا، في الواقع، إلى إغراءات من جهات أخرى، واستدرك كونتر، إن العاملين الفنيين الجدد لا يحملون من أخلاقيات العمل القديمة إلا القليل، فإذا ما أصابهم الإحباط أو خيبة الأمل، انتقلوا إلى مكان آخر.



"The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence", by Robert R. Blake and Jane Stygley Mouton, : شكل للشبكة الإدارية مأخوذ من Houston, Gulf Publishing Company.

المرحلة الثانية _ تنمية روح الفريق:

يقوم المديرون في المرحلة الثانية بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى على رؤسائهم ومرؤوسيهم. وتهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ وتطبيق ما تم تعلمه في مجال حلى المشكلات على المنظمة بكاملها. و بناء على ذلك، يتم تشجيع أعضاء الفريق على تنمية أسلوب فاعل في حل المشكلات، ثم يطلب من الأعضاء الخمسة أو التسعة في الفريق وضع أهداف لأداء الفريق واستكشاف طرق لترقية مستوى الأداء. كما يتم تشجيع أعضاء الفريق _ أيضاء على وضع أهداف الفريق.

المرحلة الثالثة ـ تنمية العلاقات بين الجماعات:

تتضمن هذه المرحلة علاقة العمل بين جماعة وأخرى، وتركز على بناء القواعد الأساسية والمعابير لأسلوب (٩، ٩) التي تتجاوز جماعات الممل المفردة، ويتم تحديد التوترات القائمة بين الجماعات والتي اكتشفها أعضاء الجماعة أو ممثلوهم، أو كل منهم، والغرض من ذلك هو نقل الجماعة من نمط «المكسب والخسارة» إلى توجه مشترك لحل المشكلات.

ونوع أخر من أنواع تنمية العلاقات بين الجماعات يتضمن ربطجماعة من الديرين في مستوى وظيفى واحد ولكنهم يتبعون لوحدات مختلفة، مثل مشرق المستوى الأول أو مديرى البيع في المناطق أو مفاوضي عقود العمل، الذين قد يكونون متنافسين على موارد المنظمة، بحيث يؤدى ذلك إلى التضحية بانجاز الأهداف التنظيمية. و يتم التركيز على حل المشكلات عن طريق تنمية العلاقات بين الجماعات للتغلب على الاختلال الوظيفي الناتج عن هذا التنافس.

المرحلة الرابعة ـ تطوير نمونج مثال:

يعمل مديرو المستوى الأعلى على تطوير نموذج مثال لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية في المرحلة الرابعة. وعادة ما يتضمن المنموذج عرضا للأهداف، والهيكل التنظيمي، وطرق اتخاذ القرارات، ونظم الحوافز، والمعوقات التي تقف أمام المنظمة. ويمكن للنموذج في الواقع مأن يطرح أساليب للتدخل لاجراء تغيير في البنية التنظيمية، والتقنية المستخدمة والأفراد، ثم يتم تقويم النموذج الذي قام بتطويره مديرو الادارة العليا من قبل مديري المستويات الدنيا.

المرحلة الخامسة _ تطبيق النموذج:

يرى بليك وموتون أنه في حالة تنفيذ المراحل القليلة الأولى للشبكة الادارية بصورة منظمة، فإن كثيرا من مشكلات التطبيق ستنخفض إلى النحد الأدنى. كما أن المديرين سيكونون ملتزمين بالتغييرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم، في مرحلة التطبيق، يتم تكوين فرق للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسئولة عن إعداد وتهيئة الوحدة للتغييرات اللازمة للتوافق مع النموذج المثالي، و يتولى منسق التخطيط في المؤسسة مهمة توحيد وتكامل الفرق لتحقيق جهد موحد للتغيير.

المرحلة السادسة ــرصد ومراقبة النموذج المثالى:

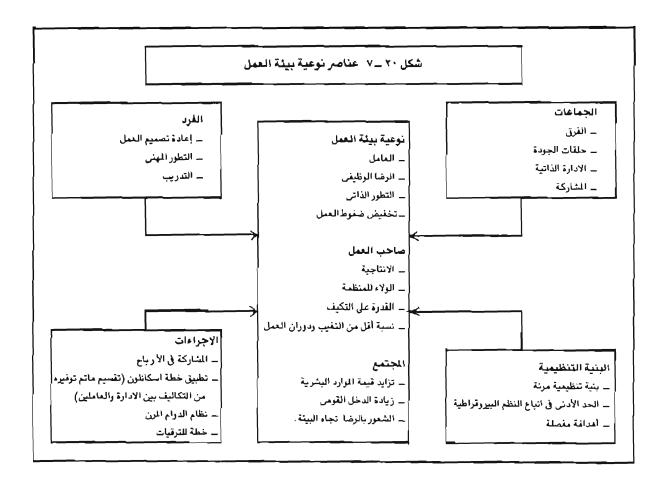
تركز المرحلة الأخيرة على تقويم أسلوب التدخل. ومن اللازم أخذ قياسات رسمية أثناء و بعد كل مرحلة من مراحل البرنامج. وتتمثل الأداة الأساسية المستخدمة في رصد البرنامج في استبيان مكون من مائة بند لدراسة السلوك الفردى، والعمل الجماعى، والعلاقات بين الجماعات، وحل المشكلات، واستراتيجية المؤسسة، والجو التنظيمى. و يطلب من المستجيبين أن يستعيدوا نهنيا حالة المنظمة في المرحلة السابقة لمرنامج الشبكة الادارية بكامله على: استخدام استبيانات السابقة لمرنامج الشبكة الادارية بكامله على: استخدام استبيانات التقرير الذاتى، وتمارين حل المشكلات في مجموعات صغيرة، والنقاش والاهتمام ببيئة المنظمة و ينيتها والتقنية المستخدمة فيها والعاملين بها. وعادة ما يدير دورات التطوير عاملون من المنظمة نفسها. زيادة على ذلك، تشارك الادارة العليا بهمة ونشاط في كل مراحل المبرنامج. فمشاركة الادارة العليا والمديرين التنفيذيين تمثل إحدى المقومات الأساسية لهذا التدخل، حيث يفترض فيهم القدرة والمسئولية وأنهم في الوضع الذي يمكنهم من إحداث التغيير والتطوير التنظيمى.

تقويمات الشبكة الإدارية :

هناك العديد من الشواهد التقديرية حول فعالية الشبكة الادارية كما هي الحال مع الادارة بالأهداف"، فقد قدمت الشبكة الادارية نموذجا مثاليا للادارة وهو أسلوب (٩،٩) على أننا قد سبق أن حذرنا في كل أجزاء هذا الكتاب من مغبة الطروحات أو الدعاوى المحددة والنهائية، فالطبيعة الموقفية لمجال السلوك التنظيمي تحول دون إطلاق افتراضات عامة أو «العلاج الشافي لكل الأمراض»، ونظرا لوجود فروقات فردية وجماعية وتنظيمية وبيئية، فلا بد من إخضاع الشبكة الادارية للفحص العلمي الدقيق بالرغم من رواجها وانتشارها.

جهود تحسين الجهود النوعية لبيئة العمل:

«هكذا كانت الأمور» يقول ايرفنق بلوستون (Trving Bluesstone) نائب رئيس اتحاد عمال مصانع السيارات «هذا أمر مباشر وصريح. هاذا لم يطع العامل الأمر مرة أخرى، قام الملاحظ بطرده من المصنع»،، وما زالت الأمور تسير بهذه الطريقة في كثير من المصانع والمكاتب ماي أن الديمقراطية تنتهى عند البوابة الرئيسية أو بمكتب موظف الاستقبال.



على أن هذا الوضع قد بدأ يتغير ببطه. فبعض الناس، مثل بلوستون، ودلر لاندن (Delmer landen)، مدير إدارة البحث التنظيمى بشركة جغرال موتورز، يقومون بترو يج نوع من أنواع الديمقراطية في مجال العمل التى قد تمثل أفضل فرصة لدرفع الروح المعنو ية للعامل وإنتاجيته. و بناء على هذا المعنوان الواسع لموضوع المجودة النوعية لبيئة العمل، فإن هذا المدخل يتناول مسائل عديدة، مثل:

- ١ ... ماهي العوامل والأسباب الرئيسية وراء عدم رضا الموظف؟
- ٢ ماهي احتياجات الفرد؟ لماذا تتغير هذه الاحتياجات مع توافر الحاجات المادية والتطور الذاتي؟ كيف نتأثر هذه الحاجات بالتغييرات التي تحدث في بيئة العمل والبيئة الخارجية للعمل؟
- ٣ ـ إلى أي مدى تتحدد ظروف العمل بالتقنية، والبنية التنظيمية القائمة؟ ماهي الظروف التي تؤدي بها التغييرات في التقنية والبنية التنظيمية إلى بيئة عمل مرغوب فيها؟
 - ٤ _ كيف يمكن أن تؤثر نوعية بيئة العمل على الفعالية التنظيمية والمزايا الاجتماعية؟
 - هـل هناك تعارض بين الأداء المالي للمنظمة ونوعية بيئة عمل الموظفين؟٥٠٠

وعلى الرغم من أن هذه القائمة ليست شاملة لكل المسائل المتعلقة ببيئة العمل، إلا أنها تمثل جوهر الجودة النوعية لهذه البيئة.

تم تعريف مدخل جودة العمل ب«العملية المشتركة لاتخاذ القرارات والتعاون، وإقامة علاقة احترام متبادل بين الادارة والعاملين» والعاملين» والعاملين عنه العاملون بذل جهد أكبر والاستفادة أكثر من عملهم في المنظمة، و بالرغم من عدم وضوح كيفية تحقيق ذلك وماذا تعنى بيئة عمل أحسن، إلا أننا نعرف أن بيئة العمل تتضمن العديد من المفاهيم التى تناولناها في هذا الكتاب مثل تصميم الوظائف، والتغيير في نظام الحوافز، والتفاعل الأفضل داخل الجماعة و بين الجماعات، واتخاذ القرارات، وأساليب الفيادة المتبعة (انظر شكل ٢٠ ــ٧).

لا يبدأ تحسين الجودة النوعية لبيئة ببث الموسيقى في مكان العمل، أو أحواض السباحة للعاملين، أو المزايا (الأ بوية) التى توفرها الادارة للعاملين لحكمتها وكرمها. بل يحدث التحسين، على الأ رجح، نتيجة لمشاركة العاملين الكاملة في اتخاذ القرارات التى تشكل مسار حياتهم في مجال العمل، وعلى ذلك، يتم تحديد الصورة التى ستكون عليها نوعية بيئة العمل بالتعاون بين الادارة والعاملين والنقابات المعمالية (إن وجدت). وعلى عكس ذلك، نجد واحدا من الأساليب القديمة الاثراء الوظيفي قد ازدهر في الستينيات ولكن سرعان ما انقرض، وذلك لأنه مفروض فرضا من قبل الادارة في أغلب الأحوال. واعتبره العاملون طريقة لحملهم على مزيد من العمل. و يؤمل أن يصادف موضوع الجودة النوعية لبيئة العمل مصيرا أفضل من غيره.

-الأوجه المتعددة لنوعية بيلة العمل:

كما لاحظنا، فأن نوعية بيئة العمل ليست علما أو أسلوبا منظما أو دقيقاً. فهي توجه برامجها نحو تقليل نسبة الغياب، وتطوير الكفاية الانتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال جو أفضل للعمل.

ومن الممكن أن يكون لنوعية بيئة العمل وجوه عديدة من الناحية العملية :

- من الممكن أن تتضمن فرقا للعمل كتلك التي توجد في شركة جنرال فودز، حيث أصبح العامل الذي كان يعمل منفردا في عمل واحد
 متكرر، يشارك في مشروعات جماعية تتم فيها مقاسمة مسئولية أداء مهام متنوعة.
- قد تكون في شكل حلقات للجودة حيث يقوم العمال في شركة وستنفهاوس والشركات الأخرى بالمساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالعمل عن طريق التفاعل الجماعي.
 - قد تعنى توفير أكبر قدر من المعلومات للعاملين فيها مثلما تفعل الشركة بالنسبة للمساهمين فيها.
- قد تكون في شكل جداول عمل مرئة تتيع للعاملين وقتا كافيا للذهاب إلى طبيب الأسنان أو مقابلة معلم أولادهم مثلا _وهى
 الفرص التي كانت تتوافر للعاملين في الادارة فقط.
- قد تعنى قدرا أقل من الاشراف، كما هو الحال في مصنع سيارات بو يك لشركة جنرال موتور زحيث تقوم فرق الانتاج، التي تعمل
 دون إشراف مباشر عليها، بالمساعدة في اختيار وتدريب أعضاء الغرق الجدد، والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد والقوى البشرية
 وتقو يم أدائهم بأنفسهم.
- ه تكون دورات تدريبية داخل المنظمة، أو تحمل رسوم الدراسة في المستوى الجامعي، أو سياسة ثابتة تقصر الترقيات على العاملين
 في المؤسسة فقط.
- قد تتضمن إجراء تعديلات في نظام الرواتب والأجور، أو المشاركة في الأرباح، ونظم الرواتب الشاملة، أو خطة اسكائلون التي يرتفع فيها أجر العامل كلما انخفضت التكاليف.
 - » قد تكون ــ ببساطة ــ حرية التجول هنا وهناك والتحدث مع الزملاء في موضوعات عامة عندما تسمح ظروف العمل بذلك.

إلى جانب براميج جنرال موتورز التى صادفت انتشارا ودعاية كبيرة، فقد تبنت منظمات أخرى، مثل: الشركة الأمريكية للهاتف والاتيصالات السلاسلكية (AT and T) وزيروكس (Xerox) وبير هوزر (Weyerhauser) ونابسكو (AT and T) وبروكتر وجامبل (Procter and Gamble) واى بى ام (IBM) ولنكن ناشونال لايف (Lincola National Life)، برامج لتحسين جودة بيئة العمل. أما في شركة تكساس للمعدات (Texas Instruments) بمدينة دلاس والمصنعة للحاسبات الألية الصغيرة والمعدات المحوسبة، فان نوعية بيئة العمل تتمثل في الأعمال التي تؤدي وفق وحدات قياسية معينة حيث تعقد اجتماعات للفرق بصورة دورية لاستنباط أفكار حول أداء العمل بكفاءة أعلى، وحيث تجد الأفكار التي تساعد في توفير المنصرفات تقديرا عاما، على مستوى الشركة. و يمنح العاملون، أصحاب الأفكار الخلاقة، منحا تصل إلى مبلغ ٢٥ ألف دولار لتطوير تلك الأفكار، وتدفع مصاريف الدراسة للعمال النين يرغبون في مواصلة تعليمهم، وتمنح الادارة صاحب أحسن سجل للحضور ميدالية شهريا، كما يتم تنظيف الورش جيدا وتكسي أرضيات بعضها بالسجاد. و يجب ملاحظة أن أغلب العاملين في مصانع شركة تكساس للمعدات لا ينضوون تحت لواء هيئات نقابية. كما أن المصانع تقع في مدن صغيرة حيث لا يزال الاعتقاد بقيمة العمل راسخا وقو يا. فقد يوفر هذان العاملان أساسا ملائما لنجاح برامج نوعية بيئة العمل.

من المعكن أن نجد برامج لترقية الدرجة النوعية لبيئة العمل في أماكن أخرى مثيرة للامتمام، مثل: شركة ماتسوشيتا، شركة يابانية للمعدات الالكترونية التى اشترت أحد المصانع في شيكاغو من شركة موترولا (Motorla) في منتصف السبعينيات. لقد أعاد اليابانيون الحياة للمصنع عن طريق: شراء معدات رأسمالية ضخمة وإدخال نظام جديد لمراقبة الجودة و برنامج لترقية نوعية بيئة العمل، حيث يلتقى مديرو الشركة بالعمال بصورة دورية لينقلوا لهم معلومات عن الشركة، كما تقوم الشركة باجراء الترقيات من الداخل فقط وتشجيع للعماريات عن تنمية مهاراتهم، وتقوم بدفع المصاريف الدراسية كاملة، وتنظيم الرحلات الترفيهية، وتوزع تذاكر مخفضة للمباريات الرياضية، و يبدو أن هذا البرنامج قد نجح، فقد انخفضت نسبة الفياب عن العمل من ٢٪ إلى ١٪، وتضاعفت الانتاجية خلال خمس سنوات ٢٠٠٠.

يرى الساملون في المصنع أن هناك بعض المسائل البسيطة ذات الأثر الكبير على الروح المعنوية. مثل توفير رافعة هوائية لرفع الأشياء الشقيلة، والاضاءة المناسبة، والمقاعد التي يمكن للعمال الجلوس عليها أثناء العمل. ومن الأشياء التي تتميز بأهمية خاصة أذرع التشغيل التي تسمح للعمال بوقف أي جزء عند مروره على خط التجميع وتجهيزه بصورة أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الدرجة النوعية للمنتج.

تأتى المقاومة لبرامج تحسين نوعية بيئة العمل من عدد من المصادر، مثل بعض المديرين الذين لا يزالون غير مهتمين بالعنصر البشرى و يخشون ترك مكان العمل دون رقابة، والنقابات العمالية التى تنظر بعين الشك والحذر لما يتم خارج إطار المساومة الجماعية بين الادارة والنقابات، وقد أصبحت هذه النقابات، بسبب تناقص عضو يتها، تشكك في كلشيء يحتمل أن يضعف نفوذها، مع وجود قدر من التردد في المتعاون مع الادارة في خصمها التقليدي. و يتنبأ بلوستون بالانتشار الواسع لحركة نوعية بيئة العمل، إلا أن ذلك الانتشار سيكون بطيئا. و يعزى هذا البطه، حسب رأى بلوستون، إلى عدم وضوح معنى نوعية بيئة العمل والمقاومة المتزايدة لها.

مستقبل برامج الجودة النوعية لبيثة العمل:

هل ستكون الجودة الشوعلية لبيئة العمل الضالة المنشودة للادارة في بحثها المستمر لرفع الانتاجية؟ قد يتفق أغلب الخبراء على أن الوقت ما زال مبكرا لهذا القول.

ومع ذلك فهناك اتجاهات ترى أن نوعية بيئة العمل توفر أساسا يمكن أن تستند عليه الإدارة، وهذه الا تجاهات كالتال :

- ١ ـ زيادة في عدد نظم الرواتب التي تبنى على أساس المسئولية والأداء، وقد تظهر هذه النظم في شكل مكافأت جماعية أو نظم أخرى
 ١ للحوافز تشمل الأسهم المؤجلة، وقد تم تصميم هذه النظم لتعزيز التعاون الجماعي، والجهود المبذولة، والعمل الجماعي، والمحافظة عليها.
- ٢ ــ تحويل نظم الأجر بالساعة، إلى خطط سنوية؛ لازالة الفروقات فى الامتيازات المادية، والحد من التفاوت المتكرر بانتظام فى
 الرواتب، والتأكيد على الأمن الاقتصادى الذى توفره خطة الرواتب.
 - ٣ ... إعادة النظر في نظم التقاعد لتشجيع الموظفين على العمل لفترات أطول.
- ٤ ـــ التوسع فى الخدمات الصحية التي يفطيها التأمين الصحى لتشمل العلاج النفسى والأسنان والنظر والخدمات العلاجية الشاملة
 الأخرى، مثل: علاج حالات الاجهاد، وإدمان المخدرات وحالات الطلاق، والمشكلات الخاصة بتربية الأطفال.
 - الاعتراف الرسمى بالخدمة السابقة والأداء، كعناصر في الأمن الوظيفى.
 - التأكيد المتزايد على ضرورة إعادة توزيع مهام العمل في مواقع العمل أو عن طريق النقل إلى مواقع أخرى.
 - ٧ _ الانذار المسبق وتدرج المكافأة النهائية لتخفيف الصدمة على المفصولين عن العمل.
 - ٨ = قبول نظام جدول العمل المرن ونظام ساعات العمل المتداخلة أو المتعاقبة والعمل لوقت جزئي.
 - ٩ _ ازدياد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في المصانع والمكاتب على السواء.
- ١٠ قدر أكبر من الثاكيد على الديمقراطية الصناعية حيث تتوافر للعمال فرصة التعبير عن رأيهم في وضع الأهداف والخطط التنظيمية.

هذه الاتجاهات حقيقة واقعة في كثير من المنظمات، وتساعد الطريقة التي يتفاعل بها مديرو المنظمة في تحديد مستويات الانتاجية والاستمرارية في العمل، وقد تكون برامج تحسين نوعية بيئة العمل أحد الأساليب أو المداخل التي تستخدمها الادارة للتكيف مع تلك الا تجاهات، وكما أبدت الاتحادات النقابية اهتماما كبيرا بظهور التشغيل الألى، كذلك كانت نظرتها إلى محاولة تحسين الجودة النوعية للبيئة العمل، وتشير الأبحاث، التي أجريت مؤخرا حول مخاوف كل من القيادات النقابية وعضوية الاتحادات النقابية، إلى أن كليهما قلم بشأن الأثار الوظيفية لاستراتيجيات تحسين نوعية بيئة العمل باعتبارها مطروحة من قبل إدارات المنظمات؟ بالاضافة إلى الشعور بأن نوعية بيئة العمل من المسائل المشروعة عند طرحها على مائدة المفاوضات، يرى كثير من أعضاء النقابات ضرورة وجود فرق عمل دائمة ومشتركة بين الادارة والنقابات توجه وتراقب برامج تحسين نوعية بيئة العمل.

بدأ مدخل تحسين نوعية بيئة العمل يكسب مؤيدين بسرعة كبيرة، ومع نلك فهناك عدد من المسائل الهامة التي يواجهها المؤيدون لفكرة نوعية بيئة العمل:

أولا حكما يشير شكل (٢٠ -٧)، فإن الطبيعة الفضفاضة والمعقدة للمفهوم قد دفعت الباحثين إلى استخدام مدخل مجزأ، إذ أن عددا محدودا من البرامج تشتمل على كل العناصر المحتملة «مثل تصميم العمل، ونظام الحوافز، وعلاقات الجماعة والعلاقة بين الجماعات وغيرها». فقد تتدخل إحدى المنظمات بتصميم العمل وتغييرات في نظام الحوافز، فيما تركز منظمة أخرى على جوانب التطور الذاتي والقيادة... و يترتب على ذلك أن يكون المدخل مجزأ وغير متكامل يصعب تطبيقه أو تعميمه على المنظمات الأخرى.

ثانيا ـ وبسبب ما ذكر سابقاً، فقد يصعب (إن لم يكن مستحيلا) استحداث مؤشر موحد لنوعية بيئة العمل ــ أى معيار لقياس كل عنصر من العناصر الواردة في شكل (٢٠ ـ ٧) بالنسبة لأى منظمة .

ثالث _ ما زال هناك سؤال يتعلق بما إذا كانت مفاهيم نوعية بيئة العمل تتعارض مع الانتاجية . فأغلب المنظمات تعتقد أن الروح المعنوية العالية، وانخفاض معدل دوران العمل والغياب على سبيل المثال، سيؤديان، في أخر الأمر إلى إنتاجية عالية، إلا أن هذا الافتراض لم يخضم للاختبار.

رابها ــالموضوع المتكرر، والذي أشرنا إليه في مواضع كثيرة من هذا الكتاب، والمتعلق بماهية تأثير الفروق الفردية. فعملية التدخل التي يمكن أن تحسن نوعية بيئة العمل لأحد العاملين قد تكون لها أثار ضارة على أخر.

واخيرا، فأن أغلب الأبحاث التى أجريت حول برامج نوعية بيئة العمل قد وصفت بأنها دراسة حالات فقط وهذه _ كما أشرنا لذلك في الفصل الثانى _ يصعب تنفسيرها وتعميمها، عموما، ستستمر جهود تحسين نوعية بيئة العمل في التوسع في كل أنواع المنظمات . و بالرغم من المشكلات التي تطرأ، فأن الأهمية الكبرى لهذا المدخل ستجعله في طليعة أساليب التغيير التنظيمي .

التغيير والتطو ير التنظيمي : نظرة تلخيصية

إن النشاطات التى تتم داخل المنظمات مليئة بالكثير من عبارات «ماذا يحدث لو...» «ولماذا» والاحتمالات الأخرى التى تحتاج إلى التحديد والتقويم من قبل المديرين. والمتغلب على قوى التغيير المتدفقة باستمرار، نقترح على المديرين أن ينظروا إلى التغيير والتطوير المتنظيمي كعملية مستمرة وليست سلسلة من التدخلات أو المحاولات المفردة فقط. وتتمثل أهم اثنتين من الخصائص المطلوبة لمواجهة هذه المجموعة المضطربة من قوى التغيير في القدرة على تشخيص البيئة والجماعات والأفراد والمنظمة باكملها، والمواقف الاستباقية والرتكاسية لاجراء أو التنبؤ بالتغييرات، التي يشير التشخيص إلى الحاجة لها.

إن الحاجة إلى تحليل واتخاذ موقف تكيفى حتفاعل تجاه التغيير والتطوير التنظيمى، تلفت النظر إلى عدد من النقاط الهامة ؛ لا حيجب الا ينظر للتغيير والتطوير التنظيمى كنشاط منفصل عن البنية التنظيمية، والعمليات والأنماط السلوكية في المنظمة. فهيكل أى منظمة يتكون من نموذج للأحداث والنشاطات المتداخلة. ولذلك فان الحديث عن إحداث تغيير وتطوير في برنامج تدريبي سلوكي التوجه، أو برنامج تدريبي يركز على العمليات، يبدو وكانه ضرب من الأماني أو استنتاج خاطىء. فتطوير المنظمة يعني إحداث تغيير في السلوك والعمليات والبنية التنظيمية، والعناصر الأساسية الأخرى مثل: انسياب العمل، وتصميم الوظائف. فقد أصبحت مناقشة التغيير في السعمليات دون تناول التغيير البنائي أو الهيكلي، أو تغيير جزئي في تصميم الوظائف دون النظر في الاستجابات السلوكية، لا جدوى منها بدليل عدد متنام من نتائج البحوث العملية الميدانية. ٢ ـ لقد أن الأوان لأن يعتمد العلماء والمارسون للتغيير والتطوير التنظيمي على النظريات ونتائج الأبحاث، فقد تم التسليم بالادارة بالأهداف أو وضع الأهداف، مثلا، كأسلوب للتدخل على أساس من الثقة لحوالى خمسة عشر عاما، أما الأن فقد قدمت الدراسات الجيدة التصميم شواهد بصحة بعض ما ذهب إليه المؤيدون للادارة بالأهداف، وبعدم صحة دعاوى آخرين في هذا الموضوع، فاجراء البحث يتطلب التعاون بين المديرين الممارسين والمقومين الذين يستطيعون تصميم وإعداد دراسات سليمة دون إحداث اضطرابات أو تعطيل داخل المنظمة. وهذا يعنى أن من اللازم على الباحثين توضيح أهمية القيام بالتقويمات للمديرين، وعليه فلا بد أن يكون الحوار بين هذين الطرفين واضحا وأمينا وصريحا حتى يستفيد الطرفان من هذه العلاقة. فاذا ما أريد للتغيير الخطط أن ينجح، فلا بد من وجود هذا الحوار حتى يتمكن الأفراد والجماعات والمختمم ككل من جنى الفوائد.

٣ ــ لا يوجد السلوب تدخل معين أو أسلوب إدارى محدد مناسب لكل المواقف، إلا أن الادارة الديمقراطية كانت في صلب مدخل التغيير والتنظيمي. وقد حاول العديد من العلماء السلوكيين إقناع المديرين بأن الادارة التي هي أقل استبدادا والتي هي أكثر مشاركة ستؤدى إلى تحسين الأداء التنظيمي. وقد أدرك المديرون بالفعل أنه ليس هناك تدخل أو أسلوب واحد أمثل لكل المواقف، وعلى ذلك يكون المذخل الموقفي هو الأنسب كنموذج لجهود التغيير والتطوير التنظيمي.

إ ـ أوضحت النشاطات العديدة للتدخل، أنه لا يمكن لشخص واحد أن يكون ملما أو خبيرا في كل هذه النشاطات. فاذا كانت هناك حاجة لمجموعة من هذه النشاطات لاحداث تغيير وتطوير، فمن الأفضل التفكير في فريق من الخبراء. فمن السهولة بمكان أن يقول الواحد منا: إنه خبير في التغيير والتطوير التنظيمي، إلا أن إحداث تغييرات إيجابية وثابتة شيء آخر. فقد يكون من اللازم اشتمال فريق الخبراء على مديرين تنفيذيين كوكلاء (وسطاء) للتغيير حتى يمكن إحداث تغيير وتطوير راسخ يؤدي إلى تحسين الأداء.

تطور مجال التغيير والتطوير التنظيمي إلى مرحلة تجاوزت الرؤية الضيقة التي تعتبر تدريب الحساسية نشاطا رئيسيا للتدخل، إذ من
 الممكن أن يكون تدريب الحساسية، في بعض المواقف، مفجعا بل لا يجب أن يعد نشاطا محتملا للتغيير والتطوير على الاطلاق، فتدريب
 الحساسية لا يمثل سوى جزء يسير من أساليب التدخل المتوافرة للمديرين.

٦ _ إن أغلب التغيير والتطوير التنظيمي التي نقلت إلينا قد أجريت في مجال الأعمال الخاصة. أما في وقتنا الحاضر، فان جهود التغيير والتطوير التنظيم مؤسسات عامة لا تسعى للربح، مثل المدارس ومؤسسات الخدمات الصحية والادارات الحكومية والمؤسسات الدينية. قد زودت العمليات والنماذج والتفاعلات الفردية بمدركات هامة وقيمة. و بذلك يكون هناك الكثير الذي يمكن اكتسابه من مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها من منظمات الأعمال الخاصة (التجارية) وغير التجارية.

٧ ـ اخيرا، وكما اشرنا في الفصل التاسع عشر، يجب أن يعرف الديرون ابتداء أن أثر جهود التغيير والتطوير التنظيمي قلما تنحصر في المجموعة المستهدفة. فالتغييرات في البنية التنظيمية يمكن أن تحدث تغييرات في المهام التي تحدث بدورها تغييرات في اتجاهات الأفراد وهكذا. وتتمثل النتيجة النهائية لذلك في ضرورة قيام الأشخاص القائمين على جهود التغيير بتحليل الآثار الجانبية لأى برنامج للتغيير والتطوير التنظيمي، إذ ليس في الامكان إدراك المزايا الايجابية المحتملة لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، إلا بعد تقويم النشاط الكلي للتدخل.

تحتاج المنظمات، مثلما يحتاج الأفراد والجماعات، إلى التغيير والتطوير. ومن المكن أن تجرى التغييرات والتطوير بطريقة أسهل إذا ماأخذت النقاط التى سبقت إثارتها في الاعتبار. وتشير هذه القائمة إلى بعض المشكلات الرئيسية التى يواجهها المديرون والمنظرون والمنظرون والمنظرون في الوقت الحاضر. أما مسالة ما إذا كان المديرون سيخططون و يديرون التغيير، أم أن التغيير هو الذى سيوجه المديرين فهذه مسالة يتعين على كل منا دراستها والنظر فيها.

موجكز للمصدير:

١ يشير عمق التدخل إلى نطاق النشاطات المخططة والمقررة المرتبطة بجهود التغيير التنظيمى. و ينبغى على المدير أن يدرك أن من الممكن أن يكون للتدخل في إحدى المجموعات المستهدفة (مثل العلاقات بين المجموعات) أثاره على مجموعات مستهدفة أخرى (مثل الأفراد).

- ٢ تدريب الحساسية من الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام والموجهة نحو الفرد والتى تركز على الخطوات والمراحل المتعاقبة أكثر من تركيزها على محتوى التدريب، وعلى التعلم الانفعالى، أكثر من التعلم الادراكى، فهل يمكن أن يؤثر التدريب الانفعالى التوجه والبعيد عن محيط العمل على السلوك الوظيفي والأداء؟
- ٣ـــ ربما تكون نماذج تشكيل السلوك من الطرق الأكثر فاعلية في التدريب والتطوير، إذ من المكن أن يساعد استخدام طريقة لعب
 الأدوار، والتغذية المرتدة عن طريق إعادة عرض شرائط الفيديو مع التجربة العملية في محيط العمل، على حل مشكلة زوال تجربة
 التعلم.
- ٤ ــ بناء الفريق نشاط مخطط لجموعة من الناس، قد يكون لها علاقات تنظيمية، وأهداف مشتركة، يقصد به تحسين الطريقة التى ينجز بها العمل. ومن المكن أن يتضمن نشاط بناء الفريق التشخيص وإنجاز المهام وعلاقات الفريق وعمليات الفريق والتنظيم. وتتصف الأبحاث التى تمت حول بناء الفريق بالسطحية ودرجة محدودة من الدقة العلمية.
- ه ـ تتضمن بحوث استقصاء الاتجاهات والتغنية المرتدة، كاسلوب للتدخل، جمع بيانات عن مجموعة، أو منظمة بطريقة منهجية ومنظمة، ويستخدم في ذلك بصفة أساسية استبيانات التقرير الذاتي. يتم تحليل هذه البيانات و يزود بها المديرون، وأحيانا غير المديرين في ورش عمل أو حلقات نقاش. وهنا يجب ألا يستهان بدرجة التعقيد والصعوبة في تنظيم وإدارة ورش العمل، إذ من المكن أن تكون هناك بعض الجماعات التي تتخذ مواقف سلبية تجاه العمل بعد تفسير البيانات.
- ٦ تتضمن نشاطات التدخل بين الجماعات مجابهة أسباب الصراع باستخدام التحليل والمناقشات الجماعية، إن كان لها قيمة، من قبل بعض الباحثين، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من الدراسة.
- ٧ ــ من أكثر الاستراتيجيات التنظيمية استخداما الادارة بالأهداف، والشبكة الادارية . وتستخدم هاتان الاستراتيجيتان في صور مختلفة في العالم، إلا أن شهرتهما قد استندت على شواهد تقديرية فحسب .
- ٨ ـ برنامج تطوير الشبكة الادارية شامل، يتكون من ست مراحل، تستمر لفترة تتراوح بين ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، ويهدف إلى إحداث تـ فييرات جوهـريـة في المـنظمـة. وتتضمن مراحل البرنامج الحلقة التدريبية، وحل المشكلات، وبناء الفريق، والتخطيط التنظيمي، ووضع الأهداف. ومن الملامح الفريدة لنشاطات الشبكة مسئولية إدارة المنظمة عن كل مرحلة من هذه المراحل.
- ٩ ــ مفهوم نوعية بيئة العمل يقوم على أساس أنه مدخل للتغيير التنظيمى متعدد الجوانب. و يتعين على المديرين أن يكونوا ملمين بفوائده وأن يكونوا مدركين، في نفس الوقت، لبعض المسائل الهامة، مثل: التجزئة، والتعارض بين الانتاجية ونوعية بيئة العمل، والفروق الفردية، والتركيز على تقويم دراسة الحالة.

اسئلة للمراجعة:

- ١ ما الفرق بين مجموعة أسرية في تدريب الحساسية وأسلوب تدخل بناء الفريق الأسرى؟
- ٢ _ لاذا يكون من المكن تطبيق الاستقصاء والتغذية المرتدة على مجموعات مستهدفة مختلفة؟
- ٢ .. أيهما أقرب إلى نظرية التعزيز: التدريب التقليدي في السلوك أم نماذج تشكيل السلوك؟ ولماذا؟
 - ٤ _ ماهي جوانب الضعف الأساسية في أغلب نشاطات بحوث الاستقصاء والتغذية للرتدة؟
 - ٥ الماذا يعتبر بعض المديرين أن لضغط العمل تأثيرا إيجابيا على الأداء؟
- ٣ ــ . هل سيؤيد أي مناصر للمدخل الموقفي للتغيير والنطو بر التنظيمي الأسلوب المثالي (٩.٩) للشبكة الادارية؟ ولماذا؟
 - ٧ _ لاذا يكون إجراء بحث مستعرض لأى شكل من أشكال التدخل للتغيير والتطوير صعبا؟
 - ٨ ــ لماذا تعتبر الجودة النوعية لبيئة العمل على قدر كبير من الأهمية مع أنها فكرة محيرة يصعب تعريفها؟

حالة دراسية عن التغيير

التغيير التنظيمي في الشركة الأمريكية للهاتف والا تصالات (T AT and T)

لم تكن الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات (AT and T) لسنوات عديدة سوى شركة تسويق فحسب. لقد كان المطلوب من الشركة سوقت عليها ضرورة التغيير بوساطة المنافسة الضارية سوقت نشأت في حضن الاحتكار للنظم – الاتنتظر عملاءها حتى يطلبوا الخدمة، لقد فرضت عليها ضرورة التغيير بوساطة المنافسة الضارية الشارية التى كانت سائدة من بداية السبعينيات، كما أدى التقدم المتقنى، مع القرارات التنظيمية والقضائية، إلى فتح أسواق شركة بيل (Bell) التى كانت تتوافر لها الحماية، ولم تعد هواتف المنازل ومعدات الاتصال المعقدة وخطوط الارسال الخاصة احتكارا كما كانت.

بناء على ذلك، رمس كبار مديرى شركة بيل (Bell) بثقلهم على تحويلها من مؤسسة احتكارية خالصة، بقصد المحافظة على وضعها، إلى شركة تسويق نشطة تستجيب لعملائها، وقادرة على تحقيق التقدم والازدمار في ظل منافسة حرة ومفتوحة. ظهر على شاشة التلفزيون الداخلى للشركة بعض مديريها ليملئوا لكل العاملين «أننا سنصبح شركة للتسويق» وتضاعفت مصروفات التسويق للشركة لتصل إلى حوالي ٢.١ بليون دولار في عام ١٩٧٨، وقضى أكثر من ١٥٠٠ من مديرى الشركات الفرعية العاملة فترات تدريبية في مجال التسويق نظمتها رئاسة الشركة. كما تم تعيين أكثر من مائة محلل نظم من شركات أي بي ام (IBM)، وليتون (Litton)، وزيروكس (Xerox) وشركات أخرى، وقد الشركة ما لم يكن قد نشأ فيه .

وصف أشى ماكبتل (Archi J. Mc Gill)، أحد مديرى إدارة وتطوير الأسواق، محاولة بيل للتحول إلى شركة للتسويق بأنها «أكبر تحد في مجال العمل التجارى في أمريكا». ولم يكن مبالغا في ذلك، إذ أن عملية التحول استلزمت أن يقوم الموظفون التنفيذيون للشركة باعادة النظر في الأمداف الأساسية للشركة ودراسة مفاهيم وثقافة الشركة من جديد.

كانت شركة بيل تعتقد أن مهمتها _ تاريخيا _ تنحصر في توفير خدمات شاملة للهاتف بر بط البلاد بشبكة اتصالات شاملة واقتصادية يعتمد عليها.

بدأت للنافسة تتسرب إلى خدمات مواتف المنازل في عام ١٩٦٨ مع قرار المحكمة العليا الشهير المعروف بكارترتون والذي يسمح، لأول مرة، لز بائن شركة بيل بتوصيل معدات (أجنبية) من غير معدات بيل مع الشبكة. لقد أقامت الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات عوائق حالت دون قيام المنافسين بعمل مايسمى بسوق «الربطما بين أجزاء النظام» لعدة سنوات ، إلا أن الشركات الأخرى قد اكتسبت، بجهدها المتواصل، سوقا مربحة من خلال بيع الألات التي ترد على المكانات أتوماتيكيا وتشكيلة متنوعة من أجهزة الهاتف الأنيقة أو ذات المينة الذات المعينة التي لا تتوافر عادة في أجهزة الهاتف العادية التي توزع على المستفيدين.

ردت بيل على ذلك بتصميم أجهزة تليفون مزخرفة اشترت كثيراً منها من موردين خارجيين. كما بدأت في فتح محلات لبيع أجهزة التليفون بالتجزئة، وأقامت «أكشاكا» خاصة خلال موسم أعياد لليلاد لتنشيط حركة بيع أجهزة التليفون.

يتمثل أساس قوة دفع النشاط التسويقي لشركة بيل في دراسة أعدتها مؤسسة ماكينزي وشركاه التي يعود تكليفها بهذا العمل إلى عام ١٩٧٢، وذلك ببصفة رئيسية ببسبب القلق تجاه قدرة النظام على التفاعل مع للنافسة المتزايدة. لقد توصلت الدراسة، في أول الأمر، إلى أن الشركة تفتقر إلى النظم الداخلية التي توجه اهتمامها نحو احتياجات الزبائن، والتأكد من أن المنتجات الجديدة تعكس تلك الاحتياجات، وإن كل مشكلة تتعلق بزبون محدد يتم حلها بمفردها. وقد أوصى ماكينزي، ضمن أشياء أخرى، بأن تقوم المؤسسة بأنشاء إدارة جديدة

للتسويق في القر الرئيسي للشركة، برئاسة أحد الديرين القدامي في الشركة، والانسحاب من بعض الأسواق التي تتعرض الشركة فيها لمنافسة ضارية، وترقية نوعية القوى العاملة في مجال البيع التي لم تكن سوى مجموعة من الأفراد الذين يتسلمون الطلبات فحسب.

جاء كن و يلان (Ken Whalen) من فرع شركة بيل بمتشجان ليكون مسئولا عن موظفى النسويق في الشركة الأمريكية للهاتف والا تصالات (AT and T)، وأحدث نشاطات لم تكن ضمن نشاطات الشركة من قبل تتضمن إدارة السوق والمنتج. وقد قال «بما أننى لا أفهم في إدارة السوق ولا أحد أخريفهم في ذلك شيئا، فلا بدلنا من البحث خارج الشركة عن المواهب والقدرات التي نحتاجها». ولتعيين اشخاص من الخارج، يستلزم الأمر أن يحصل و يلان على تفويض رسمي من رئاسة الشركة.

لقد كان أرشى ماكفل (Archie Megli)، أحد أفضل الاختيارات بالنسبة لو يلان. يتميز أرشى، الذي توك العمل مع أي بي أم (IBM) وأنشأ مؤسسة استشارية عملت مع المؤسسات اليابانية والروسية، بالتفكير المستقل، وقد جاء إلى بيل وهو يحمل معه ليس فقط الأساس المتين لطرق تخطيط السوق في أي بي أم وعدداً من الأمدقاء من الكلية التي تخرج فيها سبل أسلوبا شخصيا مباشرا سيربك، بالتأكيد، مديري بيل الذين لم يعتادوا على التحليل النقدي.

ركز مديرو التسويق العاملون مع ماكفل على التنبؤ باحتياجات الزبائن، بدلا من مجرد التفاعل مع تطورات السوق كما كان الأمر في السابق. كما قامت الشركة، ولأ ول مرة، بالتحليل التقليدي حيث قسم الزبائن إلى أكثر من خمسين تصنيفا حسب نوع الصناعة ودراسة كل شريحة أو تصنيف لتحديد مدى تأثير الاتصالات في الربع والخسارة، والهدف من هذا التمرين هو زيادة كمية النقود التي تدفعها المؤسسات لشبركة بيل عن طريق استحداث طرق لاستخدام وسائل الاتصال، لضاعفة أرباحها وذلك من خلال تخفيض منصرفات السفر (واستخدام وسائل الاتصال بدلا منها).

إن الادارة الجادة لنظام التسويق الجديد من القوى التن تعمل في المبيعات لشركة بيل والتي تم إعادة تنظيمها على أساس نوع الصناعة. ولكن يبدو أن عملية التحول غير مؤكدة. فقد وضع «دليل نظام التسويق في شركة بيل» فلسفة النظام والكيفية التى يلزم أن تنظم بها كل شركة عاملة إدارة مبيعاتها، في اثنين وخمسين صفحة منه، كما تم تعيين مديرى علاقات العملاء للأسواق المختلفة و بطريقة منظمة وفق التصنيفات الصناعية القياسية للحكومة الفيدرالية، وأصبحوا مسئولين عن كل العملاء الذين ينتمون لتلك الصناعة المحددة، و يفترض في مدير علاقات الصناعية القياسية للحكومة الفيدرالية، وأصبحوا مسئولين عن كل العملاء الذين ينتمون من زبائنه، وفي الواقع فان عبارة «حلال المشكلات» الوحيد في الشركة الذي يقوم بحل مشكلة كل زبون من زبائنه، وفي الواقع فان عبارة «حلال المشكلات» تعبير لطيف عن مهمة صعبة ووعرة، إذ المطلوب من مدير علاقات العملاء أن يكسب ثقة الزبون، و يخترق و يتحكم في أسلوب الزبون في اتخاذ القرارات، وأن يدخل حتى في خطط أعمال الزبون، حتى يتمكن من التنبؤ باحتياجاته والتأكد بالطبع حمن أن خططه قد تضمنت مخصصات مالية كبيرة لكل «حلول النظم» التي تطرحها بيل.

هناك بون شاسع بين «بيع النظم» هذا والأسلوب التقليدى للبيع في بيل، وذلك لأن التوجيهات قد طلبت من كل حدير تسويق تنفيذى أن يتعامل مع المصروفات التشغيلية ليس كمصروفات لابد من ضغطها وخفضها، بل استثمارات ستعود بايرادات. وقد يحتاج الأمر _إذن _إلى زيادتها للحصول على اعمال وار باح جديدة. كما أن أداء مدير التصويق لن يتم قياسه على أساس مجموعة المؤشرات الزائفة، ومقاييس الانتاجية التى كانت تستخدم في الماضى، مثل مقياس الطلب على الخدمة، الذي كان يرصد عدد الطلبات الواردة، وليس الايراد. أما الآن فان التقويم يتم على أساس حجم الايرادات، وكم صرف للحصول على هذه الايرادات، و باختصار، يستلزم النظام الجديد أن تتخلى الشركات عن كثير من العادات التى نشأت على أساس هدف الخدمة الاحتكارية الشاملة، التى تشمل التركيز على الكفاءة من أجل الكفاءة، والاتجاه إلى النظار الزبون ليحدد احتياجاته أكثر من أخذ زمام المبادرة بتقديم الخدمة.

وعلى ذلك، يلزم أن تنعمل رئاسة المؤسسة بجد على قبول هذا النظام من قبل الشركات الفرعية العاملة، مع وجود ماكفل كعامل مساعد و وسيط محرك، موجها جهده نحو مديري الشركات العاملة للتحول، ومحاولا إصابتهم بحماسه، و يبدر أن أسلوبه قد عكر صفو كثير من الأشخاص المستهدفين، حيث يقول زميل سابق له: «إن أسلوبه قد عكر صفو كثير من الأشخاص المستهدفين» و يضيف «إن أسلوب أرشى مخيف. إنه يستطيع التغلب على الناس بالنقاش، و يستطيع أن يفسد أى خطة للعمل.. ولكن هذا ما يجعله مفيدا بالنسبة للشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات... إن مجرد لقائه العابر بالعاملين، يجعلهم، على الأرجح، لا ينسون نظام التسويق أو يهملون في أداء واجباتهم».

بعد مرور عام على إقرار الشوجيهات، قال ماكفل إن النظام قد استقرتماما. ومع ذلك فهناك علامات تشير إلى أن النظام قد اصطدم بعد مرور عام على إقرار الشوجيهات، قال ماكفل إن النظام قد استقرتماما. ومع ذلك فهناك علامات تشير إلى أن النظام قد اصطدم بعد الشركات الشركات الفرعية العاملة سرغما عن كل جهود ماكفل سحيث مازال الاختصاصيون، مثل فنيي التركيب والمهندسين، يتشبثون بالطريقة القديمة التي يؤدون بها العمل، وهناك اتجاه لدى بعض شركات الهاتف لاعادة صياغة الخطط التي وطتهم من رئاسة الشركة للعدم رضاهم واقتناعهم بها مما عاق عملية التنسيق في النظام كله لعدة شهور. فقد قامت نصف الشركات العاملة فقط بتعيين بالعين لأقصام الاتصالات الدولية (SIC) فيما بقي العاملون في مجال المبيعات في أغلب الشركات الفرعية مسئولين لدى نائب الرئيس للعمليات كما كان الوضع في الماضي، بدلا من نائب الرئيس للتسويق الذي أصبح من أركان القيادة بالشركة. وقد قال بعض عملاء بيل الكبار: إنهم لم يجدوا مدير حسابات واحداً: ليعملوا معه، ولكن كان عليهم التعامل مع طابور محير من رجال البيع.

كان على العاملين في مبيعات الشركة أن يغيروا الطريقة التي يفكر بها زبائن الشركة، فلا زال هناك العديد من مديرى الاتصالات بالشركة، الذين يركزون على التحكم في التكلفة أكثر من النظر إلى خدمات الاتصال كوسيلة لزيادة أرباح شركتهم، ولا يقبلون فاتورة حساب أعلى إلا بعد إجراء تحليل مكثف لحساب التكلفة والفعالية الذي يبرر تلك التكاليف العالية. كما أنهم كانوا يستاءون كثيرا من مديرى الحسابات الذين يحاولون بيع الأجهزة دون أن تتوافر فيهم الخبرة الكافية، وقد قال مدير للاتصالات لشركة تعمل برأسمال يبلغ ٩ بلايين دولار «لقد أرادوا (هم) أن يدرسوا طريقتنا في مراقبة المخزون حتى يستطيعوا وضع مشروع لهم ولكنهم يفتقرون إلى الخبرة والمعرفة. كيف ذلك؟ لأنها نملك متخصصين من أعلى الستويات في مراقبة المخزون ظلوا يعملون في هذا المجال لار بعين عاما، فالذي يدرس هذا الموضوع،

لقد دفعت النافسة شركة بيل لتبنى هيكل تنظيمي، وأساليب إدارية جديدة ومجموعة جديدة من المنتجات والخدمات، أما فيما يثعلق بما إذا كانت تلك التغييرات أكثر من زخارف في الواجهة، أو وهم دون الحقيقة، فهذا أمر مازال غير مؤكد.

أسئلة إرشادية:

- ١ حدد قوى التغيير في الشركة الأمريكية للهاتف والاتصالات (AT and T).
 - ٢ أذكر المشكلات والفرص التي تم تحديدها في تحليل الشركة و بيئتها.
- ٣ _ من هم وكلاء التغيير وماهي الأدوار والأنماط السلوكية التي يظهرون فيها؟
 - 3 _ صف الخطة التنفيذية للشركة.
- ماهى عوامل النجاح أو العوامل المقيدة الرئيسية التي يتعين على الشركة معرفتها لكي تنجح خطتها في التغيير؟

ماخوذ من :

تمرين تجريبي

الاستقصاء والتغنية المرتدة

الفرض من المتمرين : تطبيق مهارات التشخيص عن طريق نتائج الاستقصاء والتغذية المرتدة.

المعرفة المطلوبة : يجب أن يكون القارىء ملما ببحوث الاستقصاء والتغذية الرتدة والكثير من مفاهيم السلوك التنظيمي.

كيفية إعداد التعرين:

كون مجموعات من أربعة إلى ثمانية أعضاء لأداء التمرين الذي يستمر لدة نصف ساعة. يجب أن تكون المجموعات منفصلة عن بعضها، و يطلب منهم التحدث فقطمع أعضاء المجموعة التي ينتمي إليها كل منهم، على كل واحد قراءة الأتي :

متجر أقسام جى. بى هنت (٤٠٠ Huot) من الراكز الكبيرة لتوزيع البضاعة بالتجزئة بمدينة بوسطن. وتقوم الشركة ببيع مجموعة متكاملة من بضائع التجزئة (مثل الأدوات المنزلية، والأزياء، والمغروشات، وغيرها) ولها محل تجارى كبير في وسط المدينة وستة محلات فرعية في الضواحي المجاورة، وكما هي الحال في أغلب محلات التجزئة، فإن معدل دوران العمل مرتفع (يتراوح ما بين ٤٠ و ٤٠ في المائة سنويا) و بشكل خاص في إدارة حسابات الديون وسندات القبض التي تقع في متجر وسط المدينة من المشرفين والعاملين على السواء حيث يقارب نسبته ٧٠٪ سنويا، وتستخدم الادارة حوال مائة وخمسين شخصا تمثل الأناث بينهم ٧٠٪ منهم.

نسبة لتكاليف التعيين والتدريب العالية نتيجة لمعدل دوران العمل المرتفع بدأ المسئولون في الادارة تحليل ظاهرة دوران العمل، وبرنامج تخفيضه. وكخطوة أولى تم التعاقد مع مؤسسة محلية للاستشارات الادارية لاجراء مسح لموظفي الادارة. قامت الادارة مستخدمة استبياناً في المقام الأول بجمع بيانات المسح من أكثر من ٨٥٪ من العاملين في الادارة النتائج موضحة في شكل ٢٠ -٨ وفق المستوى التنظيمي إلى جانب معايير الصناعة التي استحدثتها المؤسسة الاستشارية في محلات التجزئة المماثلة.

إرشادات لأداء التمرين !

- ١ . فرديا: على كل عضو في المجموعة تحليل البيانات الواردة بالجدول ومحاولة تحديد وتشخيص جوانب القوة للادارة ومجالات المشكلات.
- ٢ ... جماعة: على أعضاء المجموعة أداء النقطة السابقة، إلى جانب التقدم بمقترحات لحل المشكلات وإعداد خطة للتغذية المرتدة بالإدارة.

شكل ۲۰ ـ ٨ نتائج المسح لمتجربي هنت : إدارة حسابات الائتمان

العامل		نتائج المسح أ			معايير الصناعة '	
	مديرون	مشرفون	غيرهم	مديرون	مشرفون	غيرهم
الرضا الوظيفي والحوافز	` .					
	۲,7٠	1,74	۲,٤٨	۲,۲۱	Y,4V	۲,۸۹
الراتب الاشراف	r,v.	Y,£Y	T. 0	۲,٦٤	T,0A	7,71
	7,8.	Y,YA	Y,Y7	T,TA	7,70	','' ',''T
الترقيات ماريد د	-			1,17 7,40	7,17	
زملاء العمل 	7,47	7,4.	7,77		1 1	73,7
طبيعة العمل	۸۴,۲	۱۸,۲	7,10	۲,4۲	۸۶,۲	7,07
لسلوك الاشراق	- / 5				 	
لمبادأة	7,57	7,47	T,4 ·	۲,٤٠	7,01	۲,٤٨
مراعاة مشاعر الأخرين	7,77	7,14	۲,۱۸	7,47	7,74	7,7.
لحوافز التشجيعية	7,11	Y,47	∀ , · ∀	17,3	7,40	7,41
الحوافز التأديبية	۲,۰۱	7,71	۲,۵۰	۲,۸۱	7,41	۲,۰۸
خصائص الوظيفة						
لاستقلال	1,17	1,47	٠٨,٦	٤,٧٠	٤,٠٠	۲,۸۷
التفذية المرتدة	۸۸,۲	۲,۸۱	17,7	٧٨,٣	۲,۷۰	۲,٧٠
التنوع	٧٢,٦٧	7,70	7,77	۲,٦٢	7,71	7,77
تحدى القدرات	77,3	٤,٠٣	۲.۰۲	٤,١٠	37,7	۲,٥٨
المارسة التنظيمية						
غموض الدور	۲,۷۰	7,41	7,71	٠٢,٢	۲.٤٠	۲,۲۰
صراع الدور	٧٨,٢	7,74	Y, 4 £	7,47	7,77	۲,٠٢
ضغوط العمل	7,11	٤,٠٤	7,77	7,77	A <i>F</i> ,7	۲,۷۲
طريقة تقويم الأداء	7,77	7,70	7,14	4,44	۲,۷-	77,77
تعاون العاملين	٧٢,٢	37,7	٧,٨٧	7,70	7,77	7,70
تخطيط انسياب العمل	٨٨,٦	77.7	4,40	۲,۲۰	٠٨,٠	7,77
						<u>_</u>

1

ه سجلت القيم على أساس 🕠 = منخفض جدا.

ه = عال جدا.

Notes:

- See Janet Guyon, "Family Feeling at Delta Creates Loyal Workers, Enmity of Unions", Wall Street Journal, July 7, 1980, p. 22; Frederick C. Klein, "Some Firms Fight IIIs of Bigness by Keeping Employee Units Small", Wall Street Journal, February 5, 1982, p. 1; "Corporate Culture", Business Week, October 27, 1980, pp. 148–60; "Striking It Rich", Time, February 15, 1982, pp. 36–44; Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (New York: Harper & Row, 1982).
- 2. Peters and Waterman, In Search of Excellence; P. Hershey and H. Johnson, The One-Minute Manager (New York: McGraw-Hill, 1983); Lee Iacocca, Iacocca (New York: Bantam Books, 1985).
- Edgar F. Huse, Organizational Development and Change (ST. Paul, Minn.: West Publiching, 1975), Chapter
 Kenneth N. Wexley, "Personnel Training", Annual Review of Psychology (Washington, D. C.: American Psychological Association, 1984); R. T. Golembiewski and K. R. Billingsley, "Measuring Change in OD Panel Designs", Academy of Management Review, 1980, pp. 133-57.
- 4. John P. Campbell and Marvin D. Dunnette, "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development", **Psychological Bulletin**, August 1968, pp. 73–104.
- 5. Henry C. Smith, Sensitivity to People (New York: McGraw-Hill, 1966), p. 197.
- 6. Alfred J. Marrow, Behind the Executive Mask (New York: American Management Association, 1964), p. 51.
- 7. Robert J. House, "T-Group Training Good or Bad?" Business Horizons, Spring 1969, pp. 69–77; P. C. Buchanan, "Laboratory Training and Organizational Development", Administrative Science Quarterly, December 1969 pp. 466–80; campbell and Dunnette, Effectiveness of T-Group Experiences"; R. K. Mosvick, "Human Relations Training for Scientists, Technicians, and Engineers: A Review of Relevant Experimental Evaluation of Human Relations Training", Personnel Psychology, Summer 1971, pp. 275–92.
- 8. Marvin D. Dunnette and John P. Campbell, "Laboratory Education: Impact on People and Organizations", Industrial Relations, January 1968, pp. 1–27.
- 9. Business Week, "Imitating Models: A new Management Tool", May 8, 1978, p. 119.
- 10. P. J. Decker, "Effects of Symbolic Coding and Rehearsal in Behavior-Modeling Training", Personnel Psychology, 1980, pp. 627–34; P. J. Decker, "The Enhancement of Behavior Modeling Training of Supervisory Skills by the Inclusion of Retentional Processes", Personnel Psychology, 1982, pp. 323–32; A. Bandura, Social Learning Theory (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977); C. C. Manz and H. P. Sims, "Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior," Academy of Management Review, 1981, pp. 105–13; C. C. Manz and H. P. Sims, "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", Academy of Management Review, 1982, pp. 361–67.
- 11. A. I. Kraut, "Behavior Modeling Symposium", Personnel Psychology, 1976, pp. 325-69.
- 12. J. I. Porras and B. Abderson, "Improving Managerial Effectiveness Through Modeling Based Training", Organizational Dynamics, 1981, pp. 60-77.
- M. Sorcher and R. Spence, "The Interface Project: Behavior Modeling as a Social Technology in South Africa", Personnel Psychology, 1982, pp. 557–81.
- 14. G. Graen, M. A. Novack, and P. Sommerkamp, "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1982, pp. 109–31.
- 15. R. I. Evans, R. M. Rozelle, S. E. Maxwell, B. E. Rains, and C. A. Dill, "Social Modeling Films to Deter Smoking in Adolescents: Results of a Three-Year Study", Journal of Applied Psychology, 1981, pp. 399–414.
- 16. Wexley, "Personnel Training".

- 17. W. G. Dyer, Team Building: Issues and Alternatives (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977).
- 18. R. Schmuck, Philip J. Runkel, and D. Langemeyer. "Improving Organizational Problem Solving in a School Faculty", Journal of Applied Behavioral Science, October-November 1969, pp. 455-82.
- 19. See Randall B. Dunham and Frank J. Smith, **Organizational Surveys** (Glen-view, III.: Scott, Foresman, 1979); and E. C. Miller, "Attitude Surveys: A Diagnostic Tool", **Personnel**, May-June 1978, pp. 605–13.
- 20. Floyd C. Mann, "Studying and Creating Change", in The Planning of Change, edited by Warren G. Bennis, K. D. Benne, and R. Chin (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961), pp. 605~13.
- 21. J. L. Franklin, "Improving the Effectiveness of Survey Feedback", Personnel, May-June 1978, pp. 11–17.
- 22. Robert R. Blake, Herbert A. Shepard, and Jane S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1965).
- 23. Ibid.
- 24. Ibid.
- 25. Edward E. Lawler, III, Pay and Organizational Development (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981).
- 26. Ibid.
- 27. Ibid.; Robert J. Doyle, Gainsharing and Productivity (New York: AMACOM, 1983); Brian E. Moore and Timothy L. Ross, The Scanlon way to Improved Productivity (New York: John Wiley, 1978); Brian E. Moore and Timothy L. Ross, Productivity Gainsharing (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice—Hall, 1983); Brian E. Moore, Sharling the Gains of Productivity (New York: Pergamon Press, 1982); Warren C. Hauck, "An Evaluation of Alternative Productivity Gainsharing Formulas for Use in Service Sector Industries", unpublished doctoral dissertation, 1981, Case Western Reserve University; , Michael Schuster, Labor Management Productivity Programs: Their Operation and Effect on Employment and Productivity (Syracuse, N. Y.: Syracuse University, 1981).
- 28. Lawler, "Pay and Organizational Development".
- 29. Ibid.
- 30. Ibid.; Moore, Sharing the Gains of Productivity; Doyle, Gainsharing and Productivity.
- 31. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964).
- 32. R. Blake and J. Morton, "Using the Managerial Grid to Insure MBO", Organizational Dynamics, Spring 1974, p. 55.
- 33. See Michael Beer and S. Kleisath, "The Effects of the Managerial Grid on Organizational and Leadership Dimensions", in Research on the Impact of Using Different Laboratory Methods for Interpersonal and Organizational Change, edited by Sheldon S. Zalkind (Symposium of the American Psychological Association, Washington, D. C., September 1967); and George Strauss, "Organizational Development: Credits and Debits", Organizational Dynamics, Winter 1973, p. 14.
- 34. R. C. Longworth and B. Neikirk, "How Some Firms Fingt 9–5 Blues", Chicago Tribune, September 17, 1979, p. 10.
- 35. See S. Eilm, "The Quality of Working Life", Omega, 1976, pp. 367–73: and J. O'Toole, ed., Work and the Quality of Life (Cambridge, Mass.: MiT, 1974).
- 36. S. E. Seashore, "Defining and Measuring the Quality of Work Life", in The Quality of Working Life, edited by L. E. Davis and A. B. Cherns, Vol. 1 (New York: Free Press, 1975), p. 112.
- 37. Longworth and Neikirk, "How Some Firms Fight 9–5 Blues".
- 38. J. M. Rosow, "Quality of Work Life Issues for the 1980s", in Work in America, edited by C. Kerr and J. M. Rosow (New York: VanNostrand, 1979), pp. 157–87.
- 39. William H. Holley, Hubert S. Field, and James C. Crowley, "Negotiating Quality of Worklife, Productivity, and Traditional Issues: Union Members Preferred Roles of Their Union", Personnel Psychology, 1981, pp. 309–28.
- 40. Walter R. Nord and Douglas E. Durand, "Beyond Resistance to Change", Organizational Dynamics, Autumn 1975, pp. 2–20.

Additional References:

ARGYRIS, C., and D. A. SCHON. Organizational Learning. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BECKHARD, R., and R. T. HARRIS. Organizational Transitions: Managing Complex Change. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.

BLAKE, R. R., and J. S. MOUTON, Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

BOWERS, D. G. "Organizational Development: Promises, Performances, Possibilities". **Organizational Dynamics**, Spring 1976, pp. 50–62.

CARLAND, JAMES W., FRANK HOY, WILLIAM R. BOULTON, and JO ANN C. CARLAND. "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". **Academy of Management Review**, April 1984, pp. 354–59.

CONNER, P. E."A Critical inquiry into Some Assumptions and Values Characterizing OD", **Academy of Managerment Review**, 1977, pp. 635–44.

FORDYCE, J. D., and R. WELL. Managing with People: A Manager's Handbook of Organizational Development Methods. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

GOLEMBIEWSKI, R. T. Reviewing Organizations: The Laboratory Approach to Planned Change. Itasca, III.: Peacock Publishers, 1972.

HACKMAN, J. R., and J. L. SUTTLE. Improving Life at Work. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1977.

HAMBRICK, DONALD C., and PHYLLIS A. MASON. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers". Academy of Management Review, April 1984, pp. 193–206.

IVANCEVICH, J. M., and M. T. MATTESON. Stress and Work. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980.

JAEGER, ALFRED M., "Organizational Development and National Culture: Where's the Fit?" **Academy of Manage-** ment **Review**, January 1986, pp. 178–190.

LAWLER, E. E., III. "The New Plant Revolution", Organizational Dynamics, Winter 1978, pp. 2-12.

------. Pay and Organizational Development. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

LUTHANS, F., and R. KREITNER. Organizational Behavior Modification. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975.

MARGULIES, N., and A. P. RAIA. Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York: McGraw-Hill, 1972.

MOBLEY, W. H. Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

NADLER, D. A. "The Use of Feedback for Organizational Change", group and Organizational Studies, 1976, pp. 177–86.

OUCHI, W. G. Theory Z: American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

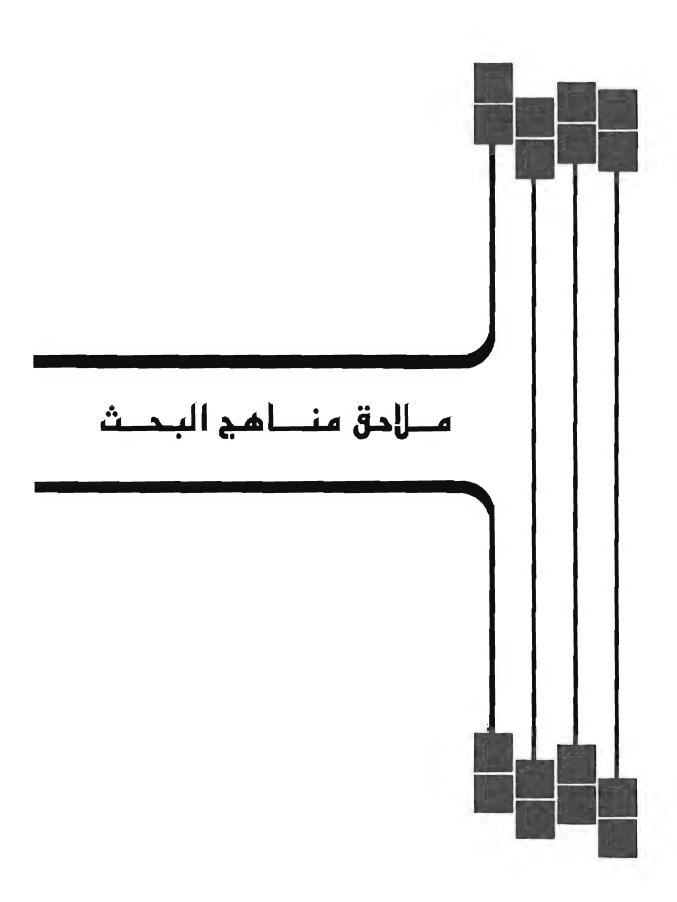
PORRAS, J. I., and P. O. BERG. "The Impact of Organizational Development", **Academy of Management Review**, April 1978.

STEELE, F. I. Physical Settings and Organizational Development, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.

WANOUS, JOHN P., ARNON E. REICHERS, and S. D. MALIK. "Organizational Socialization and Group Development". Academy of Management Review, October 1984, pp. 670-83.

WHITE, S. E., and T. R. MITCHELL. "Organizational Development: A Review of Research Content and Design", **Academy of Management Review**, 1976, pp. 57–73.

YASAJ-ARDEKANI, MASOUD. "Structural Adaptations to Environments". Academy of Management Review, January 1986, pp. 9-21.



جمع البيانات لدراسة السلوك التنظيمي :

يحصل الباحث والدير على البيانات التى تستخدم في اختبار النظريات والنماذج والمفاهيم من خلال ملاحظة الظاهرة المراد دراستها، إلا أن ملاحظات الباحث عن ملاحظات الدير حجيث إن الأولى يتم تخطيطها بصورة منظمة لتناسب استراتيجية تصميم البحث. فالباحث يجمع بيانات وافية وممثلة لمجتمع البحث، ودقيقة وملائمة لغرض الدراسة، وهناك عدة طرق لجمع البيانات تستخدم في دراسة السلوك التنظيمي، سنتناول هنا أكثر أربع طرق منها استخداما.

المقابلات الشخصية:

قلبل من العلماء السلوكيين هم الذين لا يستخدمون شكلا من اشكال المقابلة، أو التحدث مع المشاركين في الدراسة في فترة أو أخرى. فمن الممكن أن تتم المقابلة قبل إجراء أى تغيير في المنظمة، أو أثناء إجراء التجربة، أو فيما بعد: للمساعدة في تفسير البيانات التي يتم جمعها عن طريق وسائل أخرى لجمع البيانات مثلا، وتعتمد المقابلة على القدرة على الاتصال بين الناس، فمن المكن أن يوفر طرح سؤال مباشر لشخص ما _الوقت والجهد، إذا كان المستجيب على استعداد للاجابة، وكانت الاجابة صادقة.

تعتمد نوعية القابلة، بشكل كبير، على الثقة المتبادلة ورضا المستجيب، ويصدق ذلك أيضا في حالة جمع المعلومات باستخدام الاستبيان. فاذا ما أريد استمرار الثقة والرضا، فلا بد للمقابلة من المحافظة عليهما، وهنا يجب أن يؤكد الشخص الذي يجرى المقابلة (المقابل) للمستجيب ضمان سرية المقابلة قبل أن تتوافر فرصة تنمية الثقة بينهما، زيادة على ذلك، يجب أن يكون المقابل منصتا جيدا ليجرى مقابلة ناجحة.

هناك العديد من أنواع المقابلات التى تستخدم للحصول على مجموعة من المعارف المتعلقة بالسلوك التنظيمي، فالمقابلة الموجهة أو النمطية تطرح أسئلة موحدة أو معيارية لكل المستجيبين وتتحدد الإجابات وفق الأسئلة المطروحة، فقد يطرح على المستجيبين على سبيل المنال، سؤال عما إذا كانوا قد شاركوا في برنامج تدريبي حول وضع الأهداف، فتكون الإجابة إما نعم أو لا. كما تستخدم أيضا المقابلة المفتوحة في جمع البيانات، حيث تطرح نفس الأسئلة على كل المستجيبين إلا أنها تتطلب إجابات حرة، ومن أمثلة هذا النوع من الأسئلة «هل يمكنك أن تحدثنا عن رأيك حول خطة الرواتب والأجور الجديدة، التي أعدت لمجموعتك في الشهر الماضي؟ فالاجابة على مثل هذا السؤال غير محددة في مقابل النوع المحدد من الإجابات.

تستخدم المقابلة غير الموجهة للحصول على انطباعات عامة حول الوظيفة أوالمنظمة أو الشخص. فالمقابل يتحدث مع المقابل (بفتع الباء) حول وعائع أو افكار أو أراء متعددة. ومن تلك المناقشات يتم تحليل الاجابات وعمل استنتاجات.

تستخدم فى كثير من حالات جمع المعلومات تشكيلة من أنواع المقابلات الثلاثية. ومهما يكن نوع المقابلة المستخدمة فلا بد من التأكيد بوجود احتمال ألا تكون الاجابات دقيقة أو صادقة ، إذ أن التحدث مع أحد العلماء السلوكيين من خارج المنظمة وإعطاء إجابات لأسئلة حول الوظيفة أو الشخص أو المنظمة يعد تجربة صعبة بالنسبة للموظف. ولذلك فأن إقامة علاقة ثقة بين المقابل والمستجيب ضرورة ولازمة.

الاستبيانات:

إن عملية وضع استبيان لمعرفة جوانب السلوك التنظيمي كتلك المعروضة في شكل ٢ ــ ٣ مهمة صعبة، فالعملية فنية اكثر منها علمية. ينتقل أغلب العلماء السلوكيين من نظريتهم أو نموذجهم إلى وضع الاستلة مباشرة. ولربما كان الاجراء الملائم هو إجراء مقابلة مع المستجيبين المحتملين للاستبيان قبل الانتقال مباشرة إلى تطوير الاستبيان، فقد تحول هذه الخطوة دون رسوخ الأفكار التي يحملها الباحث في ذهنه سلفا والتي تؤدي إلى مجموعة من الأسئلة غير المناسبة.

بعد أن يقوم الباحث بتحديد أسباب استخدام الاستبيان بعناية لدراسة نظرية معينة أو نموذج معين، عليه أن يطبق الإجراءات السليمة لتطوير الاستبيان، وتقدم أعمال ايردو (Erdos) نقاطا للانطلاق في المهمة الفنية لتركيب الاستبيان، منها مثلا:

- هل السؤال ضرورى؟
- مل هناك تكرار في هذا السؤال؟
- هل يتضمن السؤال أكثر من فكرة أو مفهوم واحد؟
 - هل يستطيع المستجيب الاجابة على السؤال؟
- مل هناك احتمال لأن تؤثر مفردة ما على المفردات التي تليها؟
 - مل يبقى التسلسل على الدافعية لدى المستجيب٬؟

(ومن أمثلة مقاطع الاستبيان التى تستخدم لقياس اتجاهات الرضا المعروض فى الملحق ١٠ـ١٢). لقد قمنا بوضع هذه الاسئلة بعد المتشاور مع المديرين التنفيذيين بشركة كبرى، ودراسة استبيانات أخرى حول الرضا الوظيفى، ومراجعة البيانات التجريبية للمحاولات السابقة فى قياس الرأى حول الرضا الوظيفى.

من المكن الافراط في استخدام الاستبيان وإساءة استعماله كوسيلة لجمع البيانات، فلا ينصح بأن تبنى التغييرات التنظيمية الرئيسية على نتائج الاستبيان فقط، إننا نطالب و بالحاح المديرين والقراء بالامتناع عن استخدام الاستبيان كعلاج لجميع الأمراض التنظيمية، فالاستبيان هو فقط أحد أساليب جمع البيانات التي يمكن أن تفيد إذا لم يسا استخدامها.

الملاحظة بالمشاركة:

تستند الملاحظة بالمشاركة على النظرية التي تقول: إن تفسير أي واقعة يكون صحيحا على وجه التقريب، عندما يتألف من وجهتي نظر المشارك والمراقب أو المحلل. وتعتمد غالبية عمليات جمع البيانات في مجال السلوك التنظيمي على الاستجابات التي يتم الحصول عليها من المقابلات الشخصية والاستبيان، فيما يتم إغفال طريقة المشارك والمراقب كمصدر للبيانات في أحوال كثيرة. والسبب في ذلك يكمن في أن «المجتمع العلمي» قد وضع هذه الطريقة في منزلة منخفضة.

تتمثل إحدى مزايا طريقة المراقب المشارك في أنها تركز الاهتمام على سلوك الأفراد أكثر من مجرد التركيز على عبارات شفهية أو إجابة استبيان للتقرير الذاتى . و يمكن المراقب، بفحص السلوك ومراقبته بعناية، دراسة كل أفعال الشخص الشخص بكامله أو المجموعة . فالسلوك الكلي للأفراد في مواقع عملهم هو المهم بالنسبة للباحثين والمديرين على السواء .

من الممكن أن تتم الملاحظة بالمشاركة بطرق عديدة ومختلفة .

اولا : من المكن أن يصبح المراقب عضوا خفيا في أي مجموعة و يقوم بدراسة السلوك.

ثانيا : يمكن أن يطلب المراقب الآذن لدراسة فرد أو مجموعة وهم يؤدون مهام أعمالهم .

ثالثًا : يمكن أن يطلب المراقب ليس فقط ملاحظة الأنماط السلوكية للأفراد بل وتصو يرها سينمائيا على شريط فيديو.

تشطلب المشاركة على مستوى عال وقتا وجهدا كبيرين. إننا نقف ضد أي شكل من أشكال الغش ونوصى بشدة بعدم الأخذ بالصيغة الأولى للملاحظة بالمشاركة. و بذلك تكون الطريقتان الأخريان ما نعتبرهما بديلين قابلين للتطبيق أو مكملين لتنفيذ المقابلة والاستبيان.

ملحق أ ـ ١ استبيان (قياس) الرضا الوظيفي

تتعلق الأسئلة التالية بدرجة رضاك بوظيفتك ورئيسك المباشر وراتبك وزملائك في العمل والفرص الوظيفية المتوافرة لك. فضلا اقرأ كل عبارة بتمعن وعناية وضع دائرة حول الاجابة التي تمثل رأيك على أحسن وجه.

	لا أوافق بشدة	لا أوافق	يحايد	أوالحق	اوافق بشدة
ـــ عموما أنا راض بوظيفتى	,	۲	٢	٤	٥
۔ زملائی غیر متعاونین	١	۲	۲	٤	٥
 الراتب مجز أخذين في الاعتبار العمل المطلوب أداؤه 	١	Y	٢	٤	٥
 یؤدی رئیسی واجبه علی احسن وجه 	1	۲	٢	٤	٥
 توفر وظیفی فرصة طیبة للزمن 	١	۲	٣	٤	0
 لست راضیا عن أداء رئیسی المباشر 	١	۲	٢	٤	۵
_ أنا راض عن علاقاتي مع زملائي في العمل يوجه عام	١	۲	۲	£	٥
_ أنا راض عن الراتب	١	۲	7	£	۵
 الفرص المتاحة في للترقى والتطور محدودة. 	١	۲	٢	٤	٥
١ _ راتبي وضيع بالنسبة لفئات الرواثب لنفس العمل في ا					
العاملة في المنطقة.	\	۲	٣	٤	٥
۱ ۔ لیس فی وظیفتی ما یتحدی قدرائی	١	۲	7	£	٥
۱ ۔ لا اتقاضی راتبا یتساوی مع مستوی الأداء	١	۲	٢	Ł	٥
 ١ تتم الترقيات ف هذه الشركة على أساس الأداء الجيد 	١	۲	٢	٤	٥
١ _ راتبي بسيط مقارنة بالوظائف الماثلة في المنطقة.	١	۲	7	٤	٥
۱ _ وظیفتی تعطی شعورا بالانجاز	١	۲	٢	٤	٥
۱ ۔ رئیسی المباشر کفء و یعرف عمله جیداً	١	۲	٢	٤	٠
 إذا كنت أعمل في وظيفة مماثلة في شركة أخرى كان راتبر 	١	۲	٣	٤	٥
١ _ زملائي في العمل يجعلون وظيفتي أكثر لطفا	\	۲	٢	į	٥

المقاييس الخفية (غير المنظورة):

يتمثل المعيار الأساس لتصنيف أى طريقة لجمع البيانات كطريقة غير واضحة في عدم تشويش أو تلوث البيانات بالتفاعل (Reactivity). فالمقابلة تفاعلية لأن المقابل (بفتح الباء) يعلم أن هناك أسئلة توجه له ... و ينطبق نفس الشيء على الاستبيان، وملاحظة المشارك في البحث إجراء تفاعلى؛ لأن المراقب يمثل مصدرا أساسيا للاثارة، مما قد يؤثر على السلوك أو التصرف الذي يصدر من الستجيب ... على أن عدم حدوث التفاعل لا يعنى بالضرورة أن البيانات التي جمعت دقيقة.

اقترح و يب (Webb) اربعة انواع من المقاييس غير المنظورة (wobtrusive) وهي:

ا لأشار المادية : و يتضمن ذلك استخدام معلومات من المظاهر المادية الخارجية . فمن المكن مثلا استخدام المدة التي تبلي فيها أرضية المكتب لتحديد مقدار الحركة في المكتب .

السجلات (الأرشيف): ويتضمن ذلك استخدام الوثائق والسجلات، فاخضاع موارد الشركة التاريخية أو الهيكل التنظيمي لتحليل المحتوى نوع من مقاييس الأرشيف.

الملاحظة البسبطة: إن ملاحظة مكان جلوس الناس حول مائدة الاجتماعات نوع من الملاحظة البسيطة. ومن الممكن استخدام الترتيب المكافئ للتدليل على التفضيل الشخصي والمركز ودرجة التفاعل. الوسائل المادية : إن استخدام العدادات الصوتية الكهربائية في الطرق السريعة نموذج لمقياس الوسائل المادية غير الملموس، فالعداد غير منظور، لكنه يستخدم في حساب عدد السيارات التي تمر في الطريق؟.

بالرغم من بعض المزايا الواضحة لاستخدام الطريقة غير الملموسة في جمع البيانات إلا أن هناك بعض المشكلات المرتبطة بها. أولا عندما يتم استخدام بيانات الأرشيف فان الباحثين قد حصروا أنفسهم فيما هو موجود فقط وقد لا يكون هذا الموجود هو المطلوب للاجابة على مسائل حاسمة تتعلق بالسلوك التنظيمي، فأذا كان المرء يرغب في معرفة اتجاهات محددة عن هيكل تنظيمي كان قائما قبل عامين مثلا، فمن الصعوبة بمكان أن تجد هذه المعلومات في الأرشيف.

ثانيا حمن المكن أن تصطدم القاييس غير المحسوسة بمسائل أخلاقية، فقد يتضمن استخدامها تعديا على خصوصيات الغير حيث تجمع البيانات دون موافقة المستجيبين.

ثالثا حمن الصعوبة بمكان، تحديد مدى صحة البيانات باستخدام المقاييس غير الملموسة حيث يصعب تقدير ما إذا كان تأكل الأرضية، أو دراسة الهياكل التنظيمية في المستودع، مقاييس صحيحة للظاهرة، وذلك لامكانية تصور المقاييس المفردة بطرق مختلفة عديدة. فمن الأفضل وضع الشيء في صور عملية عديدة، حتى يمكن إثبات صحة الفكرة المراد دراستها.

تستخدم الطرق الأربع لجمع البيانات المقابلات، والاستبيانات، والملاحظة المشاركة في البحث، والمقاييس غير المحسوسة في الوقت الحاضر في دراسات السلوك التنظيمي. فليس هناك طريقة واحدة مثلي لجمع بيانات تتعلق بنموذجنا الوارد بشكل ٢٠٣، إلا أن النقطة الأساسية التي يلزم تذكرها عند اختيار أي طريقة لجمع البيانات هي اختيار أكثر الطرق فعالية في الاجابة على المسائل الهامة في وقت محدد. فطرق جمع البيانات ليست جيدة أو سيئة، لكنها على الأصح مفيدة إلى حد ما في الاجابة على مسائل معينة، وعليه فيجب أن تكون الطريقة أو مجموعة الطرق المستخدمة قد تم انتقاؤها لاختبار مدى قابلية تطبيق المعرفة، أو نظرية ما، أو نموذج من النماذج، في وضع أو موقف معين. فالبيانات المجمعة جزء من إطار البحث، كما أن كل الطرق التي عرضنا لها تستخدم في الدراسات المختبرية، والميدانية على السواء.

تصميمات محددة للبحث:

اكدنا في الفصل الثانى، ضرورة التحديد الدقيق للمشكلات التنظيمية، واستخدام النظرية، والنمائج للمساعدة في فهم تلك المشكلات، ووضع فروض واضحة لتوجيه جهود البحث، يتميز كل من هذه العوامل بأنه أساس وحاسم، إلا أنها عديمة الجدوى بدون تحديد جدول زمنى وتطبيق إطار بحث مناسب. فالهيكل أو الاطار الذى تتم فيه دراسة الظواهر قيد البحث سواء أكانت ترتبط بوضع الأهداف، أو فعالية برنامج تدريبي، أو الدافعية، أو القيادة، أو تماسك الجماعة، أو الاختيار للخدمة، أو مشكلات التغيير التنظيمي سيعنى التصميم؛ فتصميم البحث مطلوب لتوفير إطار أو نظام وخطة عمل تفصيلية سيحاول الباحث باستخدام إطار للبحث أن يتوصل إلى تفسير النتائج تفسيرا يقوم على أساس علمي و بذلك يصبح من الضروري التفكير في إطار للبحث ليكون مخططا بحدد الأشياء التي يقوم بها الباحث والأشياء الأخرى التي بتجنبها.

لايوجد إطار مثانى للبحث، ولذلك يحاول الباحثون دائما التوافق مع معايير عديدة في اختيار التصميم المناسب، وقد رسم كامبل وستائلي (Campbel and Stanley) معيارين لاختيار الاطار المناسب،هما درجة الصحة الداخلية ودرجة الصحة الخارجية؟.

تتحدد الصحة الداخلية من خلال الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

١ _ هل يختبر الاطار فروض الدراسة بصورة مناسبة؟

فاذا لم تكن أطر البحث قادرة على الاجابة على مسائل البحث فستكون النتائج على درجة منخفضة من الصحة الداخلية.

٢ _ هل يتيح الاطار للباحث التحكم في المتغيرات المستقلة؟

فالقاعدة الأساسية التي تتبع في البحث هي الاختيار العشوائي لقررات البحث والتحكم التجريبي كلما كان ذلك ممكنا.

٢ _ هل يحكم الاطار في ضغط مصادر التباين غير المرغوبة التي تؤثر على المفردات والدراسة بوجه عام؟

يجب أن يكون لاطار البحث أيضا صحة خارجية .. وهذا يعين ضرورة أن تكون نتائج الدراسة ممثلة للظاهرة و يمكن تعميمها ... على مجموعة أخرى من الناس ومواقف أخرى . توصف الدراسة التى يمكن تعميم نتائجها وتكون ممثلة للظاهرة (موضوع البحث) بأنها على درجة عالية من الصحة الخارجية .

التوقيت وأطر البحث:

تجرى البحوث في المنظمات لوجود استفهام لدى شخص ما عن بعض الظواهر، أو لأنه يرغب في حل مشكلة ما، وهنا لابد من جمع بيانات تتعلق بالطاهرة أو المشكلة. ومن المكن أن تتراوح درجة وضوح المسألة والمشكلة التى تم تحديدها، ما بين الغموض التام، والتحديد الدقيق، وغالبا ما يتطلب مثل هذه المشكلات استخدام إطار للبحث، فاذا ما تجاوزت تكاليف إجراء البحث الغوائد التى تعود من نتائجه، فقد يرفض أى مدير طلب إجراء الدراسة التنظيمية. إننا نسلم بهذا الواقع، إلا أننا نقترح على المدير معرفة ما ينطوى عليه إطار البحث. لنفرض على سبيل المثال أن أحد المديرين يريد أن يعرف ما إذا كان نظام تقويم الأداء الجديد أفضل من النظام الحالى. من الواضح أن تحديد ذلك يتوقف على تجربة النظام الجديد على مجموعة من العاملين، ومراقبتهم لمعرفة كيفية تفاعلهم.

لنفرض أننا نملك عددا من المعايير لقياس مدى فعالية نظام تقدير الأداء في تحسين الأداء الفعلى. وهنا يمكن اعتبار النظام الجديد لتقويم الأداء المتغير المستقل (س) وعدد المرات التى يراقب فيها الأداء (و). والملاحظة هى أى طريقة تستخدم للحصول على معلومات حول المتغيرات التابعة المراد دراستها. ومن أمثلة الملاحظات التى يقوم بها الباحثون أجوبة المقابلة الشخصية، أو الاستبيانات، وملاحظات المشارك (المستجيب) في البحث، ومراجعة سجلات الشركة، وحساب عدد الوحدات المنجزة، و تتضمن هذه الملاحظات جمع البيانات، و يطلق على الاطار الأول للدراسة إطار ملاحظة المرة الواحدة و يصور على هذا النحو:

يوضح لنا هذا الاطار أن عينة معلومة من العاملين قد عملت بموجب النظام الجديد للتقويم (س) وتم قياس أدائهم في وقت لاحق. إذا لم تكن هناك سجلات دقيقة عن أداء العاملين قبل تطبيق نظام التقويم الجديد فلن يتسنى للباحث أو الدير الحكم على البرنامج. رجما يكون أداء الموظفين تحت نظام التقويم القديم أفضل أو أن أداءهم كان بدرجة مساوية على الأقل. ومن المؤكد أن هذا الاطار قليل القيمة، إذ أنه يوفر إجابات محددة جدا عن فعالية البرنامج الجديد.

يستفيد الاطار الثانى من نظام الاختبار الأولى والاختبار اللاحق، حيث يتم ملاحظة أداء المرظفين قبل تطبيق نظام التقويم الجديد. ويتم تصوير هذا الاطار، باستخدام الرموز على النحو التالى:

الإطار الثاني، الإختبار الابتدائي الاختبار اللاحق لمجموعة واحدة.

بالرغم من أن هذا الإطار يعد متقدما عن الأول، إلا أن جوانب الضعف فيه واضحة :

اولا : من الممكن أن تكون هناك عوامل أخرى لا علاقة لها بنظام تقدير الأداء الجديد، قد حدثت في الفترة ما بين الملاحظتين للمجموعة. فقد يكون رئيس المنظمة، الذي يتمتع بالاحترام وقدرة التأثير، قد قام بزيارة العاملين في هذه الفترة مثلا، و بذلك يكون لهذه الزيارة تأثير تاريخي على البيانات.

ثانيا : إذا كانت الفترة الزمنية بين الملاحظة الأولى (م ,) والثانية (م ,) طويلة، فمن المحتمل أن يكون النضج قد أفرز فروقا في الأداء _أى من المحتمل أن يكون الموظفون قد بلغوا مرحلة الادراك الكامل و بالتالي يكون أداؤهم أكثر فاعلية .

تسمى نقطة الضعف الثالثة للإطار الثانى تأثير الاختبار، إذ يحتمل أن يكون العاملون قد عرفوا أن أداءهم كان يراقب عن كثب عند الملاحظة الأولى، مما يجعلهم منتبهين ومستجيبين لنظام تقدير الأداء الجديد. أما نقطة الضعف الرابعة فهى اضمحلال أداة القياس وذربما تكون مقاييس الأداء في المرة الأولى (م) قد أخذت بعد يوم عطلة حيث لا يكون أداء العاملين في المستويات العادية، فيما تمت الملاحظة (مع) في منتصف الأسبوع حيث يكون الأداء عادة في أعلى مستوياته في تتك المنظمة. لذا فهناك تغيير أو اضمحلال في أداة القياس (أي قياس الأداء).

يمثل الاطار الثاني إحدى الطرق للحصول على قياسين للمتغير المعتمد الأداء ــلأخذ الأول قبل نظام تقرير الأداء الجديد والثاني بعد تطبيقه .وهناك طريقة أخرى للحصول على قياسين هي استخدام الاطار الثالث:

وهو المقارنة مع المجموعة الساكنة.

حيث يتم قياس أداء المجموعة الأولى بعد تطبيق نظام تقويم الأداء، وقياس أداء المجموعة الثانية دون أن يتم تطبيق النظام الجديد عليها. يتفادى هذا الاطار نقاط الضعف للاطارين: الأول والثاني، ولكنه عرضة لعدد من المشكلات:

أولا، ليس هناك ضمان لدى الباحث أو المدير أن المجموعتين متماثلتان أو متوافقتان تماما، و يشار إلى ذلك بمشكلة الاختيار حيث إنه لم يتم توزيع الأشخاص على مجموعتى الدراسة عشوائيا. وتتمثل ثانى نقاط الضعف المحتملة في الاطار رقم ٢ في أن التجربة قد تؤثر على معدل الانسحاب من الدراسة، وهو ما يتعلق بوحدات البحث التي تكف عن الاشتراك في البحث. فقد يختار اللوظفون الذين يتلقون نهج التقويم الجديد الانسحاب بصورة خفية لعدم الجدية أو الانسحاب من المنظمة.

وشهبة مشكلة محتملة تعرف بالأثار التفاعلية التى يمكن أن تتضمن أيا من جوانب الضعف للأطر الثلاثة التى سبق عرضها وأطر البحث الأخرى. ومن المحتمل أن يجعل الاختبار الأولى (م)، مثلا مفردات البحث إذا ما تم تطبيق نظام تقويم الأداء الجديد بعد الملاحظة الأولى مباشرة، أو ربما يختلف المنسحبون من الدراسة في المجموعات التي تتم دراستها.

بالملحق أ ـ ٢ ملخص لجوانب الضعف السبعة المذكورة التي تدحض نتائج البحوث التنظيمية التي تمت على أساس تجريبي . وتشير نقاط الضعف هذه إلى ضرورة إيجاد أطربحث أخرى أكثر قاعلية للحصول على نتائج تمكن الباحثين من توسيع قاعدة المعارف حول المنظمات . وتعرف الأطر التي تلى بأطر البحث القائمة على التجربة .

يطلق على الإطار الرابع الاختبار الأول والاختبار اللاحق للمجموعة الضابطة، و يوضح بيانيا على النحو التالي:

يبين هذا الاطار أن أداء المجموعة التجريبية (المجموعة الأعلى) قد تم قياسه قبل وبعد تعرض أعضاء المجموعة بنظام التقويم الجديد (س)، فيما تم تقويم أداء المجموعة الضابطة في نفس الفترات التي تم بها قياس المجموعة الأولى، إلا أنها لم تتعرض لنظام التقويم المجديد. لاحظ أن الرمز (ع) على المجهة اليمني للشكل (سابقا) يشير إلى أن العاملين في المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة قد تم اختيارهم من مجموعة من الموظفين قد تم اختيارهم المجموعتين بطريقة توفر رأيا من العاملين في المجموعة التي تم الاختيار منها فرصا متصاوية لاختياره لأى من المجموعتين، فالتوزيع العشوائي إذن شرط أساسي لأي تجربة حقيقية أو صحيحة، إلا أن العوائق التنظيمية تحول في كثير من الأحيان دون الاختيار العشوائي.

من عيوب الاطار الرابع وجود آثار تفاعلية محتملة لحالة التحسس، إذ يحتمل أن يؤدى التقو يم الأول للأداء إلى أن يحس الموظف به. ولتقليل عيوب حالمة الاحساس هذه هناك إطاران للبحث: أحدهما الاطار رقم ٥ وهو الاختبار اللاحق فقط للمجموعة الضابطة تصميم ٦

يحد هذا الاطار من مشكلة حالة الحساسية التى تنتج عن التقويم، إلا أنه يستبعد مجموعة كانت تخضع للاختبار الأولى (م) واختبار لاحق (م) للحق (م) لقياس وعناصر الضعف الاحق (م) لقياس الأداء. ويو فر مثل هذا النوع من المجموعات معلومات قيمة حول التاريخ واضمحلال أداة القياس وعناصر الضعف الأخرى.

أخيرا بدمج الاطارين: الرابع والخامس، ينتج إطار آخريسمي مجموعات سليمان الأربع، ويكون على النحو التالي:

ج بسم ب د ب ب ج و د ب ب س و د ب ب س و د ب ب س و

الملحق أحا عناصر مختارة كمصادر لعدم صحة إطار البحث

تفميلات	العثصر
من المكن أن يتأثر أداء مفردات البحث بالأحداث التي تقع خلال فترة الدراسة .	التاريخ
تحدث تغييرات في مفردات البحث نفسها ــ أحاسيسهم واتجاهاتهم ومهارات التعلم لديهم ــعلى مدي فترة من الزمن-	النضج
هذه التغييرات لا علاقة لها بأثر التجربة	
من الممكن أن تحدث تغييرات في أفعال أو أداء أحد مفردات البحث لأن ملاحظة (قياس) تلك العناصر تجعل الشخص	الاختبار
الذي تتم دراسته حساسا لما يجري .	
قد تختلف الملاحظة (القياس) اللاحقة عن أخرى سابقة لها، بسبب تغييرات تحدث في أداة القياس (مثل الاستبيان) أو	اضمحلال أداة
تبدل الظروف، مثل الارهاق الذي يصيب الباحث الذي يقوم بملاحظة تصرفات مفردات البحث .	القياس
إذا ما تام توزيع مغاردات البحث بطريقة غير عشوائية من مجموعة كبيرة فسينتج عن ذلك فروقات بين المجموعات قد	الاختيار
يكون لها أثر مباشر على الأداء، أو قد تتفاعل مذه الفروقات عند التحكم في المتفيرات المستقلة، ويكون لها أثر على	
المتغيرات التابعة.	}
إذا انسحبت مفردات البحث المشاركة في التجربة بعد الملاحظة (القياس) الأولى وقبل الملاحظة (القياس)الأخيرة، فان	الانسحاب
توزيع الخصائص على المجموعات التي تتم دراستها لن يكون متماثلا، وقد تؤثر هذه الاختلافات على المتغيرات التابعة	
مباشرة أو تتفاعل مع التحكم في المتغيرات المستقلة .	1
قد يتفاعل أي عند من العناصر المذكورة سابقا عند التحكم التجريين للمتغيرات، وتنتج عنه أثار غير مرغوب فيها. فمن	الآثار التفاعلية
المحتمل أن يجعل الاختبار الأولى، مثلا مفردات البحث تحس بما يجرى فقط عندما تتبع ذلك عملية التحكم في المتغيرات	
مباشرة . - مباشرة .	
	l

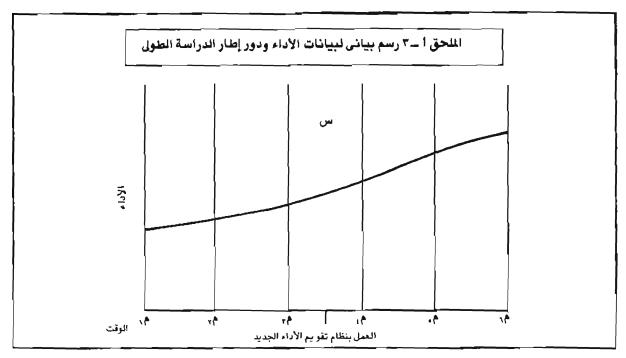
يجمع هذا الاطار أفضل ملامح الاطار السابق حيث يضبط تأثيرات التاريخ والنضج والاختبار و يقيسها أيضا.

تتميز الأطر الشلاشة الأخيرة (الرابع والخامس والسائس) بأنها أكثر دقة من الناحية العلمية، وتفضل على الثلاثة الأولى، وتتضمن الاختلافات الجوهرية بين مجموعات المارالبحث التى تم عرضها: التوزيع العشوائي لمفردات البحث، واستخدام مجموعات المقارنة. و يلزم توضيح أهمية هذين الجانبين من قبل البلحثين عند محاولتهم عرض مزايا إطار معين للبحث على المديرين الممارسين الذين يمثلون البحة التى تسمح للباحثين باجراء دراسات ميدانية، أو تجارب معينة حاذلك لا بد من توضيح العوامل المعوقة، كتلك المعروضة في الملحق الدي اختيار أي إطار للبحث.

تصميم البحث المند:

يتم أحيانا، استخدام إطار البحث الطولى أو السلسلة الزمنية لدراسة العناصر التنظيمية الواردة بالملحق ٢ ــ ٢. و يتصف هذا النوع من أنواع التصميم بالتكلفة العالية والتعويد، حيث يستخدم في الدراسات الميدانية حيث يتطلب الأمر القيام باكثر من ملاحظتين في وقت واحد. وتشمل المشكلات الأخرى المرتبطة بهذا الاطار عنصر التخلف عن التجر بة حيث تتخلف مفردات البحث بسبب المرض والتقاعد والفصل عن العمل والوفاة، كما يحتمل وجود تأثير تاريخي أيضا في هذا النوع من التصميم. ويتم تصوير الإطار الطولي أو السلسلة الزمنية على النحو التالى:

يوضح هذا الاطار أن قياس الأداء يتم بصورة دقيقة في فترات زمنية منتظمة ربما تصل إلى ثلاثة شهور. وسيتم تطبيق برنامج التقو يم الجديد بعد القيام بثلاث ملاحظات، ثم تستمر ملاحظة الأداء لثلاث فترات أخرى م، مم، مم، مم سفاذا ما تم جمع النتائج ورسمها بيانيا فستكون على النحو الذي يظهر في الملحق أ ــ٣



يجب أن تتم مراجعة نتائج البحث الطولى بحذر في حالة عدم استخدام مجموعات ضابطة. وحتى في حالة إضافة مجموعات ضابطة وأخرى تجريبية، يبقى من المضرورى توثيق ما حدث بين الفترات التي تتم فيها الملاحظة بدقة! إذ من الممكن أن يترك اثنان من المشرفين الأساسيين المعمل بالمنظمة، أو يتم تنفيذ تصميم جديد لمكان العمل مثلاً في نفس الفترة التي بدأ فيها العمل بالنظام الجديد. ولذلك لا بد من حفظ سجل موثق للتغييرات التي تحدث في البنية التنظيمية والتقنية، والظروف البيئية والناس عند إجراء بحث طولى.

ومن الممكن أن يقضمن التصميم المقدم في شكل إطار ممتد أو طولى مجموعات ضابطة ومجموعات تجريبية أخرى. وتساعد الأشكال المختلفة التي عرضت لهذا الأسلوب على التقليل من تأثيرات التخلف عن التجربة والتاريخ، إلا أن المشكلة تكمن في كيفية إقناع المديرين بأن التقو يمات طويلة المدى مع مجموعات متعددة ستكون مفيدة بالنسبة للمنظمة، ولكن علينا أن تتذكر أن المديرين مساءلون من قبل المساه مين ومجالس الادارات والمجموعات والتنظيمات الأخرى في المجتمع التي لا يواجهها أو يتعامل معها الباحثون. و بذلك يصبح من الصعوبة إجراء البحث الطولى في أوضاع تنظيمية حقيقية رغما عن جاذبيته العلمية التي يتميز بها.

حقائق البحث التنظيمي: دراسات وتجارب

إن الحاجة إلى إجراء بحوث دقيقة للخصائص التنظيمية واستخدام تصميمات بحث منظمة لواضحة وجلية، إلا أنه في البحوث التي تجرى في المنظمات، في مقابل الأوضاع المختبرية المصنوعة، غالبا ما يتعين على الباحث، رغما عن تدريبه لأفراد بحوث متطورة، أن يتخذ موقفا وسطا وأن يحاول وضع أفضل إطار ممكن في الظروف التي يعمل فيها):

وفيما يلى بعض المشكلات المالوفة التي تصادفها أعمال البحث الميداني:

١ - احتمال ظهور مقاومة شديدة من قبل بعض الوحدات التى يلزم شمولها فى الدراسة، أو التجربة، ولتقليل نسبة الارباك، غالبا ما تطلب المنظمة من إحدى وحداثها التعاون اختياريا مع الباحث، إلا أن الوحدة قد ترى أن ذلك التعاون سيكون مربكا لأعمالها أو تنتج عنه سياسة تنظيمية ضارة تفرض على المجموعة، ولذلك فقد يختار أعضاء الوحدة عدم المشاركة.

٢ _ لقد تم التأكيد على أهمية الاختيار العشوائي في تحقيق الصحة الداخلية والخارجية عمل أنه من المستحيل، تقريبا، تحقيق توزيع عشوائي لمفردات البحث أو مجموعات العمل أو الوحدات الادارية في التجارب الميدانية. فالمنظمات غالبا ما ترفض التوزيع العشوائي وتطلب في كثير من الحالات عدم توزيع أي وحدة أو مجموعة بأي صورة من الصور.

٣ ـ من الصعوبة بمكان طرح مبررات تضمين مجموعة ضابطة في البحث على المديرين الممارسين، فاذا ما برز لديهم اتجاه إلى إتاحة الفرصة لباحث لاجراء تجارب، فانما يفعلون ذلك في أغلب الحالات، على أساس أن يتلقى كل العاملين في إحدى الوحدات المعالجة التجريبية، فالمنظمة ترغب في أن تحدث التجربة أو تظهر تطورات إيجابية، وبذلك يكون استثناء وحدات ضابطة يتعارض مع فلسفة التطور الشاملة للمنظمة.

وحينما يتعذر الاختيار العشوائي يستخدم في الغالب إطار بحث شبه تجريبي على النحو التالي:

حيث تلقى المجموعة التجريبية المعالجة _ نظام التقويم الجديد ويتم قياس الأداء مرتين م , و م , فيما يتم تقديم أداء المجموعة النضابطة التى لم يتم اختيارها عشوائيا في م , و م , في نفس الوقت الذي يؤخذ فيه قياس أداء المجموعة التجريبية (م , و م ,) . وهنا يشار إلى المجموعة الضابطة بالمجموعة غير المتماثلة أو المتكافئة ، هذا الاطار مناسب حينما يتعذر الاختيار العشوائي .

٤ ـ يجب أن يبدأ البحث الميدانى المكثف بعد إجراء المعالجة التدريبية . وهذا لأنه يتعين على الباحث أن يبذل أقصى جهده في تقويم أثر المتغير الذي تم التحكم فيه إن وجد. وقد يصف الحذقون مجال البحث وهذا النوع من أنواع البحث بأنه عديم الجدوى لغياب عملية الضبط فيه . ونعتقد أن هذا الاتهام قاس . ويلزم تخفيفه بحقائق و واقع إجراء البحث التنظيمي ولكي نزيد من معارفنا في مجال السلوك المتنظيمي . ونرفع الدرجة النوعية لبيئة العمل ولزيادة معرفتنا بالعمل، يلزمنا الاستفادة من أفضل أطر البحث المكنة . ولذلك لا بد من استخدام أطر البحث (المرقعة) وذات المجموعة الضابطة غير المتماثلة والأطر المائلة الأخرى بشيء من الحذر .

كثيرا ما يستشهد بواقعية البحوث الميدانية كميزة إيجابية لهذا النوع من أنواع البحث مقارنة بالأ بحاث التى تتم بالمختبرات، وتتطلب المواقعية قدرا من الابداع، وأحيانا الانحراف عن أطر البحث النظرية القابلة للتطبيق في الأ وضاع المختبرية أكثر من غيرها، وهنا لابد من توخى الحذر في درجة الانحراف من قبل الباحث أو أى شخص أخر يستخدم نتائج إطار ما للبحث والذى هو في الأساس نهج «مرقع». كما يتطلب تنفيذ تعديلات جوهرية في البنية التنظيمية أو العمليات أو التقنية أو الواجبات الوظيفية درجة عالية من الحصافة والثقة المتامة. إننا نشجح القراء على استخدام الفطنة والثقة والنتائج المبنية على العلم في اتخاذ قرارات حول السلوك المتنظيمي والنموذج المعروف باللحق ٢ ــ ٢.

Notes:

- 1. P. L. Erdos. Professional Mail Surveys (New York: McGraw-Hill, 1970).
- 2. E. J. Webb, Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences (Chicago: Rand McNally, 1966), pp. 3-8.
- 3. D. Campbell and J. Stanley, Experimental Designs and Quasi-Experimental Designs for Research (Chicago: Rand McNally, 1963), p. 5.
- 4. Putting a design together is excellently discussed in Martin G. Evans, "Opportunistic Organizational Research: The Role of Patch-up Designs", Academy of Management Journal, March 1974, pp. 98-108.
- 5. For an excellent discussion of quasi-experiments, see Thomas D. Cook and Donald T. Campbell, "The Design and Control of Quasi-Experiments and Time Experiments in Field Settings", in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 223.326.

قائمة بالمصطلحات الرئيسية

القدرات (٨٥١١١١١٥٨) :

الامكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة، وهي ضرورية ولكنها ليست شروطا كافية لاحداث السلوك، ولا بد أن تتحد القدرة مم الجهد لاحداث السلوك.

المستولية (Accountability):

الالتزام الذي يقع على عاتق الشخص للقيام بمسؤولياته، و يكون مسؤولا عن القرارات التي يتخذها والنشاطات التي يقوم بها.

الانجاز (Achievement):

مـن الدوافع التى تحمل الناس على اختيار مهام تتضمن قدرا معقولا من المخاطرة (في مقابل درجة عالية من المخاطر). وتتضمن معلومات مرتدة واضحة ومباشرة عن النتائج .

معايير الأداء (Action Standards):

المعابير الذاتية للأفراد فيما يتعلق بالحالة التي يجب أن تكون عليها الأمور،وهي في الواقع تمثل قيم هؤلاء الأفراد.

الانتماء (Affiliation):

رغبة الأفراد في إقامة علاقات صداقة مع الآخرين والمحافظة على تلك العلاقات.

التحليل النفسى (Analyser):

استراتيجية ائتلافية تتضمن الدفاع عن نطاق السلطة والنشاطات الابداعية.

أثر التجمع (Assembly Effect) :

التباين في سلوك الجماعة ينتج عن وجود تجمع معين من الأفراد في المجموعة.

مركز التقويم (Assessment Centre) :

مدخل متعدد الأ بعاد لقياس أداء وإمكانيات الأفراد، يستخدم أساليب عديدة ومتنوعة للتقويم،

نظرية النسبة أو العزو (Attribution Theory):

مدخل للقيادة ينص على ضرورة قيام القائد بتحليل علاقات السببية قبل اختيار تصرف أو خط سلوكي معين.

: (Authoritarianism) التسلط

أحد مت فيرات الشخصية . يتكون من مجموعة من الاتجاهات تتميز بالاعتقاد بضرورة وجود فروقات بين الأفراد في المنظمات من حيث السلطة والمراكز وأن استخدام النفوذ والسلطة لازم وضروري لنجاح أداء المنظمة .

السلطة (Authority):

حق طلب الاذعان من المرؤوسين بحكم موقع الوظيفة في التسلسل الهرمي للسلطة .

التجنب (Avoidance) :

تطبيق أحد أساليب التعزيز لمنع حدوث سلوك غير مطلوب.

معالجة الصراع بالتجنب (Avoldance Conflict Resolution):

إحدى الاستراتيجيات التي تتضمن إغفال أسباب الصراع وتركه ليستمر مع إمكانية التحكم فيه.

السلوك (Behavior) :

التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد أو الجماعات أو المنظمات ،

تشكيل السلوك (Behavior Modeling) :

طريقة للتدريب أو تنمية المهارات، التي تركز على استخدام لعب الأدوار ومشاهدة أو استعراض تصرفات معينة على شريط فيديو، نتبح التعلم من خلال التجربة.

النظرية السلوكية لا تخاذ القرارات (Behavloral Decision Theory):

نماذج اتخاذ القرارات التي تركز على دراسة أثر العوامل الفردية والجماعية والتنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.

النظريات السلوكية للقيادة (Behavioral Leadership Theory):

مداخل للقيادة تسعى إلى تحديد الأساليب القيادية التي هي أكثر فاعلية في المواقف المختلفة.

مقاييس تقدير الأداء المبنية على أساس سلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales) :

تقديرات الأداء التي تركز على أنماط سلوكية، أو تصرفات معينة كمؤشرات للأداء الفعال وغير الفعال، بدلا عن تقدير الأداء على أساس صفات عامة، مثل «متوسط» «وفوق المتوسط» «ودون المتوسط».

الوظيفة الحدودية (Boundary Spanner Role):

هي وظيفة لللاتصال يؤديها أحد الأفراد تقع في نقطة التماس مع البيئات القائمة بين الجماعات أو المنظمات والبيئة الخارجية، تتيع الاتصال في اتجاهين وتيسر التفاعل بين الجماعات أو المنظمات وبيئاتها الخارجية.

الرشد المحدود (Bounded Rationality) :

مصطلح ابندعه مارش وسايمون لتوضيح حقيقة أن متخذى القرارات لا يحصلون على المعلومات كاملة عند الاختيار بين الحلول المختلفة. و ينطوي هذا المفهوم على أن متخذى القرار يعملون على تحقيق الأهداف أكثر مما يسعون إلى مضاعفة النتائج.

المسار الوظيفي (Carcer) :

سلسلة من الوظائف تمتد بمرور الزمن تتضمن، عادة، الترقي والتقدم في الوظيفة .

النزعة المركزية (Central Tendency):

أحد الأخطاء الذي يرتبط، في أغلب الأحيان، بالمعايير التقليدية لتقدير الأداء. و يحدث ذلك حينما يضع المقوم تقديرات مماثلة لمجموعة من العاملين لا تمثل التوزيع الحقيقي للأداء. وفي هذه الحالة تتجمع كل التقديرات في منتصف المقياس.

التمركز (Centrality):

أحد مصادر القوة للفرد أو الجماعة و يتعلق بأهمية إحدى الوحدات بالنسبة للأخريات.

التكيف التقليدي (Classical Conditioning)

تعلم أو اكتساب عادة من العادات (ارتباط بين المثير والاستجابة) عن طريق الربط بين مثير طبيعي وأخر شرطي.

النظرية التقليدية لا تخاذ القرارات (Classical Decision Theory) :

اتخاذ القرارات على أساس معابير محددة تركز على تحقيق الحد الأقصى لأهداف محددة سلفا باختيار البديل الذي يحقق أكبر قدر من النتائج المتوقعة.

النظرية التقليدية للتصميم (Cinssical Design Theory):

للدخل النظري الذي يستند على نهج الادارة العلمية ومبادىء البيروقراطية في التصميم.

السلطة القسرية (Coersive Power):

التأثير على الآخرين الناتج عن الخوف.

النظرية الادراكية (Cagnitive Theory):

أحد الأساليب النفسية القديمة الذي ينص على أن السلوك لا يحدث تبعا للنتائج والمكافأت والتدعيم، بل يرتبط أكثر بالمعتقدات والتوقعات المستقبلية للشخص.

التماسك (Cohesiveness) :

التقارب والاتجاهات والأنماط السلوكية ومستو يات الأداء المشتركة بين أعضاء الجماعة.

الإتصال (Communication):

العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات.

عوائق الاتصال (Communication Barriers):

مجموعة من العوامل تعوق وتؤثر على مضمون الملومات المتبادلة في عملية الاتصال. و يتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المتلقى، والادراك الانتقائي، والمشكلات اللغواية، والتوقيت، والكم الهائل من الملومات.

النظام التعويضي في عملية اتخاذ القرارات (Compensatory Decision Process):

أحد الأسس في نظرية معالجة المعلومات حيث يضع متخذ القرار قيمة عالية لأحد معايير اتخاذ القرار لموازنة أو معادلة القيمة المنخفضة لمعيار أخر.

الكفاءة (Competence):

القدرة على الأداء بصورة مرضية.

المواكبة (Compliance):

وهي رضوخ الشخص لمحاولات التأثير من قبل شخص أخر ليحصل على مكافأة أو يتجنب العقاب.

حل الصراع عن طريق المواجهة (Confrontation Conflict Resolution):

أحد الاستراتيجيات التى تركز على مصادر الصراع وتسعى إلى معالجته عن طريق اتخاذ بعض الاجراءات، مثل: تبادل الموظفين، واتخاذ أهداف أسمى، أو عن طريق حل المشكلات.

القاعدة الموحدة لا تخاذ القرارات (Conjunctive Decision Rule):

أحد أسس معالجة المعلومات، يقوم متخذ القرار بتحديد أدنى المستو يات المقبولة لمعايير عديدة لا تخاذ القرارات، بحيث يحقق البديل 🤭 المختار المستوى المقبول لكل المعايير

مراعاة الأخرين (Consideration):

نمط سلوكم للقائد يؤكد قبول أفكار وآراء الآخرين والمؤازرة والافتمام بمصلحة المرؤوسين.

التساوق والثبات (Consistency):

أحد أسس الموثوقية في تقويم الأداء الذي يقضى باتفاق النماذج المختلفة المستخدمة في تقويم أداء نفس الموظف أو المقومين من حيث تقديرات كفاية الأداء.

التقويمات الفاسدة (Conteminated Appraisal):

تقو يمات الأداء التي تتضمن عناصر أو جوانب لا تتصل أو تتعلق بالأداء في الوظيفة.

نظريات المحتوى في الدالمعية (Content Motivation Theories):

تلك النظريات التي تركز على العناصر الكامنة في الشخص والتي تدفع وتثير وتنشط السلوك أو تمنعه.

المدخل الموقفي في التصميم (Contingency design Approach) :

محاولة معرفة العلاقات المتبادلة داخل وبين النظم الفرعية في المنظمة، إلى جانب العلاقات المتبادلة بين المنظمة وبيئاتها. و يؤكد هذا المدخل الطبيعة المتغيرة والمتعددة الجوانب للمنظمات، و يحاول توضيح الكيفية التي تعمل بها المنظمات في ظروف مختلفة وفي مواقف معننة.

طريقة الأحداث الجوهرية (Critical Incident Method):

أحد أساليب تحليل الوظائف يسعى إلى دراسة الوظيفة على أساس أنماط سلوكية، أو أفعال محددة ومعروفة لازمة لأداء الوظيفة. و يستخدم هذا الاسلوب لاستنباط الجوائب الأساسية في أداء الوظيفة لتضمينها في مقاييس تقدير الأداء البنية على أسس سلوكية.

نسق الا تصال والضبط في الدوافع (Cybernetic Motive Process) :

أحد الأنساق الدافعة إلى السلوك من خلال مقارنة الفرد لمعلومات واردة من البيئة بالمعايير الذاتية أو الداخلية للمنظمة. و يتمثل المفهوم الأساسي لذلك في أن التباين بين المعيار المحدد والمعلومات الواردة من البيئة يعمل كمحرك للسلوك.

جمع البيانات (Data Callection):

الطويقة للستخدمة في ملاحظة الظواهر ذات الأهمية بالنسبة لباحثى العلوم السلوكية والمديرين. وتتمثل الطرق الشائعة الاستخدام في جمع البيانات في للقابلات الشخصية، والاستبيانات، وملاحظة المشاركين في التجربة أو البحث، والمقابيس غير النظورة.

اتخاذ القرارات (Decision Making) :

الاختيار بين عدة بدائل مناسبة بعد دراسة كافة النتائج التي قد تترتب على القرار المتخذ، والاحتمالات المرتبطة بتلك النتائج، والقيم الاحتمالية لكل بديل ونتائجه .

اتخاذ قرار بمستوى الأداء (Decision to Perform):

تحديد مستوى الأداء الذي يختاره للوظفون.

قرار الاستمرار في الوظيفة (Decision to Stay) :

الـقرار الذي يتخذه العاملون فيما يتعلق بترك العمل بالنظمة أو الاستمرار فيه . فالوظفون الذين يتركون العمل بالنظمة يزيدون من نسبة دوران العمل في للنظمة .

المدافع (Defender):

أحد الاستراتيجيات الاتحادية المتعلقة بصيانة وحماية النشاطات التي تؤديها المنظمة بصورة حسنة، وتعرف أيضا «بالذود عن الحمي».

التقويمات الضعيفة (Deficient Appraisale) :

تقو يمات الأداء التي لا تتضمن كل أبعاد وجوانب الأداء في الوظيفة .

معالجة الصراع بتهدلة الموقف (Defesion Conflict Resolution):

استراتيجية تهدف إلى كسب الوقت ومعالجة الصراع بين الجماعات،حينما يصبح الوضع أقل انفعالا وتقل حدة الصراع.

طريقة دلقى (Delphi Technique) :

أسلوب جماعي لاتخاذ القرارات يماثل الأسلوب الجماعي التقليدي في اتخاذ القرارات، إلا أن أفراد الجماعة منفصلون عن بعضهم (فرادي).

التجميع (Departmentalization)

تجميع الوظائف في وحدات أو إدارات محددة.

العمليات التشخيصية (Diagnostic Activities) :

تقصى الحقائق أو جمع البيانات لكشف ما يجرى في الوحدة أو المنظمة.

التمييز أو التفاضل (Differentiation) :

تقسيم النظم الفرعية للمنظمة إلى أجزاء يضم كل جزء منها أفرادا باتجاهات معينة و يتبعون أنماطا سلوكية معينة و يتجهون إلى التخصص في مجال معين.

القاعدة الفرقة في اتخاذ القرارات (Disjunctive Decision Rule) :

إحدى طرق معالجة المعلومات، يقوم متخذ القرار بفحص معابير اتخاذ القرارات للوصول إلى إحدى الخصائص البارزة، بحيث يتم اختيار البديل الذي يتضمن هذه الخاصية البارزة.

الدافع (Drive):

الحاجة أو الباعث الذي يحرك و يساعد على استمرار سلوك معين أو سلسلة من التصرفات.

التعصب (Dogmatism) :

احد أبعاد الشخصية التي تتصف بالتعصب في الرأى.

الأزواج العاملون (Dual - Career Couple) :

الزوج والزوجة اللذان يعملان متفرغين في مهن أو وظائف.

```
الجهد (Effort) :
```

الجانب الدافعي للسلوك، فحينما يتحد الجهد مع القدرة ينتج السلوك. والجهد هو مقدار الطاقة أو القوة التي يبذلها الفرد في أداء عمل معين. و يتأثر مقدار الجهد بقوة الدوافع أو الحاجات لدى الفرد.

القائد الطبيعي (Emergent Leader) :

وهو الشخص الذي يبرز من بين أعضاء الجماعة ليتولى قيادها كقائد غير رسمي.

القموض البيثي (Environmental Uncertainty):

درجة التعقيد ومعدل التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة.

نظرية العدالة في الدافعية (Equity theory of Motivation) :

النظرية التي تركز على التناقضات التي تنتج عن مقارنة نسبة المردود والجهد لأحد الأشخاص مع شخص مرجعي.

نظرية البقاء والانتماء والتقدم في الدافعية (ERG Theory of Motivation):

نظرية لتصنيف الحاجات حسب عوامل البقاء والانتماء أو التطور.

ميدا الاستثناء (Exception Theory):

استراتيجيبة لاختزال المعلومات الزائدة في قنوات الاتصال الرأسية. ووفق هذا المبدأ، يقتصر اهتمام الادارة العليا فقط بالمعلومات ذات الأهمية بالنسبة للعمليات.

التوقع (Expectancy):

الاعتقاد باحتمال حدوث ناتج معين عند اتباع تصرف محدد.

نظرية التوقع (Expectancy Theory):

نظرية تنص على أن الفرد سيختار أحد المردودات على أساس مدى ارتباط اختياره لنواتج المرتبة الثانية (المكافأت). وتعتمد التصرفات المختارة على قوة أو قيمة الناتج والاحتمال المدرك بين نواتج المرتبة الأولى والثانية.

السلطة التخصيصية (Expert Power):

وهى قدرة التأثير المبنية على المهارة أو الخبرة أو المعرفة .

الصحة الخارجية لتصميم البحث (External Validity of a research design):

يشير هذا النوع من الصحة إلى أن نتائج الدراسة تمثل واقع الدراسة و يمكن تعميمها على الظروف المماثلة .

الإنطفاء/الانتهاء (Extinction):

انحسار السلوك غير المرغوب فيه لغياب التعزيز.

المكافأت الخارجية (Extrinsic Rewards):

المكافأت الشي يتلقاها الفرد من مصادر أخرى بخلاف الوظيفة ، وتتضمن الراتب والاشراف والترقيات والاجازات وعلاقات الصداقة والنتائج الأخرى التي لا ترتبط بالوظيفة نفسها .

الاجهاد (Fatigue) :

تأثير على السلوك ينتج عن التعب، وهو تأثير مؤقت (في مقابل تأثير التعلم) يزول بعد قسط من الراحة.

(الظروف) المواتية (Favorableness):

الوضع المريح من حيث الجو العام للجماعة وتنظيم المهام، وموقع السلطة (بالنسبة للقائد)، الذي يدعم قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين.

التغنية العكسية (Feed back):

المعرفة بأداء الوظيفة التي تكتسب من الوظيفة نفسها أو من الموظفين الأخرين.

التجربة الميدانية (Field Experiment):

دراسة ميدانية تتضمن التحكم المخطط الواعى على المتغيرات المستقلة.

الدراسة الميدانية (Fleid Study):

الدراسة التي تتضمن ملاحظة المتغيرات أو الناس في أوضاع حقيقية.

المزايا الإضافية (Fringe benefite):

مكافأت تمنح للموظف علاوة على أجره أو راتبه. وتشمل الاجازات (المدفوعة الأجر)، ومساهمات التقاعد، وأسعار الخصم وأي مكافأت أخرى بخلاف الراتب.

الجماعة الوظيفية (Functional Group):

جماعة عمل يتم تحديدها وتعيينها وفق هيكل المنظمة.

وظائف الا تصال (Functions of Conmunication)

الانفعال (التعبير عن الأحاسيس)، والدافعية (توفير وسيلة لتوجيه السلوك والأداء والتأثير عليهما)، والمعلومات (توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات)، والرقابة (مراجعة العمليات والتحكم فيها).

مقاسمة الأرباح (الكاسب) (Gain Sharing):

أحد مداخل الشطوير الشنظيمس صمم لدمج برامج تطوير الكفاية الانتاجية في نظام الحوافز في المنظمة، حيث يتم تقسيم العائد من مقترحات زيادة الانتاجية التي يقدمها العاملون بين الأرباح ومكافأت العاملين.

أعراض التكيف العام (General Adaptation Syndrome):

نظرية قدمها هانزسل تصور الاستجابات البدنية النفسية للضغوط على أساس أنها تتكون من ثلاث مراحل متميزة: الانذار بالخطر، والمقاومة والإنهاك.

توجه الأهداف (Goal Orientation):

أهداف معينة (تقنية اقتصادية أو السوق أو المعرفة) تمثل موضع الاهتمام الأساسي للأفراد والجماعات.

وضع الأهداف (Goal Setting) :

ظاهرة أساسية تتميز بتأثيرها على نجاح أو فعالية أى يرنامج للحوافز، ولدفع الأداء عن طريق الحوافز، لا بد من قبول العاملين أنفسهم للأهداف المقررة لمهمة من المهام، أو قيامهم بوضع الأهداف بأنفسهم.

تعاقب الأهداف (Goal Succession):

التغيير في الأهداف الذي يحدث نتيجة للجهد المخطط الواعي الذي تبذله الادارة في تحويل مسار نشاطات المنظمة.

الأهداف (Goals):

الأهداف ـعلى المستوى التنظيمس ـهي الأحوال المرغوب فيها والتي يسعى النظام إلى تحقيقها عن طريق التخطيطالها وتنظيمها ومراقبتها. و يقوم بوضعها الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم .

الكرمة (Grapevine):

لفظدارج يستخدم بمعنى شبكات الاتصال غير الرسمية الموازية لشبكات الاتصال الرسمية داخل المنظمة.

الجماعة (Group) :

شخصان أو اكثر بينهم علاقة متبادلة يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق هدف أو غاية مشتركة.

تكوين الجماعة (Group Composition):

تجانس أو تنافر الجماعة النسبي القائم على أساس الخصائص الفردية لأعضائها.

القرار الجماعي (Group Decision):

الـقرار الـذى يـتـخذ بمشاركة أعضاء الجماعة، ولا بد من أن تؤخذ التفاعلات بين أفراد الجماعة في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، علاوة على ذلك، تسمح عملية اتخاذ القرار الجماعي بامكانية النظر في التعارض بين الأهداف عند اتخاذ القرار.

```
تطور الجماعة (Group Deuelopment):
```

سلسلة من الراحل التي تمريها أغلب الجماعات بمرور الزمن (وهذه الراحل هي التكيف، وحل المشكلات الداخلية، والنمو والانتاجية، والتقويم والرقابة).

أبعاد الجماعة (Group Dimensions):

الأبعاد البارزة لنشاط الجماعة (فردية، وموقفية، وتطور الجماعة) ذات الأثر على أداء الجماعة.

معايير الجماعة (Group Norms):

معابير السلوك المقررة بوساطة الجماعة والتي توضح النمط السلوكي المقبول لأفرادها.

التفكير الجمعي (Group Thick):

رد الفعل الدفاعي للجماعة الذي يضعف القرارات الجماعية.

العادة (Habic) :

(نظر استجابة الثير).

أثر الهالة (Halo Effect):

خطأ إدراكي يحدث حينما يعجز المقوم عن تقو يم الجوانب المختلفة للأداء مستقلة عن بعضها.

التماثل (Identification):

سلوك الشخص وفق الطريقة التي يحددها شخص أخر بغرض ترسيخ أو استمرار علاقة مرضية بينهما.

الحافز (Incentive) :

نوع من الدوافع يركز على الحدث أو النتيجة ذات التأثير الايجابي بالنسبة للفرد. فالحوافز هي النتائج التي يتجه السلوك نحوها.

برنامج الحوافز (Incentive Plan) :

برنامج للمكافأت يسعى إلى ربط الأجر بالأداء مباشرة، ومن أمثلة ذلك، الأجر بالقطعة والعمولة على المبيعات

القرارات الفردية والتنظيمية (Individual Vs. Institutional decisions):

تتخذ القرارات التنظيمية بصورة متكررة مما يسمح بتراكم المعلومات الصحيحة المتعلقة باحتمالات حدوث الوقائع. زيادة على ذلك، من الممكن أن تتحمل المنظمة الخسارة لدى قصير، و بالتالى يمكنها اتباع قانون الاحتمالية في اتخاذ القرارات، فيما ينطبق العكس على القرارات الفردية؛ حيث تتخذ في فترات متباعدة بدون توافر مقدار كبير من المعلومات ودون القدرة على تحمل الخسارة. وفي مثل هذه الظروف تستخدم أسس اللااحتمالية في اتخاذ القرارات.

التضخم (Inflation):

تضاؤل الدخل الحقيقي بسبب ارتفاع الأسعار. ويفرض التضخم ضغوطا على سياسة الحوافز بالمنظمة.

متطلبات تدفق المعلومات (Information Flow Requirements) :

كمية ونوعية المعلومات التي يتعين تبادلها بين الجماعات المتفاعلة لضمان أداء الجماعات.

الإفراط في كمية المعلومات (Information Overtoad):

الحالة التي تتدفق فيها المعلومات بكميات تتجاوز الحاجة من خلال قنوات الاتصال. و يؤدى مثل هذا الوضع إلى إغفال المعلومات ذات الأهمية المحتملة.

سلطة المعلومات (Information Power) :

القدرة على التأثير المستمدة من القدرة على التحكم في تدفق المعلومات في المنظمة أو الوحدات الفرعية.

معالجة المعلومات ورسم السياسات (Information Processing and Policy Capturing) :

دراسة الطرق التي يعني بها الأفراد والجماعات بالمعلومات و يستخدمونها في اتخاذ القرارات.

معايير المعلومات (Information Standards):

المعابير الذاتية للأفراد المتعلقة بالعلاقات بين الأحداث.

```
البنية الابتدائية (Initiating Structure) :
                                                   سلوك القائد الذي يركز على صياغة المهام وتوزيع الأعمال وتوفير تغذية عكسية.
                                                                                      نظرية الفريزة (Instinct Theory) :
أحد المداخل النفسية القديمة للدافعية ارتبطت بفرو يد وجيمس وماكدوقال. وتقول بأن السلوك نتائج لغرائز الانسان (وهي نزعة ذاتية
                                           مور وثة نحو أنماط سلوكية وأفعال معينة) أكثر من أنها نشاطات واعية وهادفة ورشيدة.
                                                          السلوك الغريزي والمكتسب (Instinctive Vs. learned behavior) :
                                                التمييز بين التصرفات الغريزية (الفطرية) في مقابل الأخرى المكتسبة بمرور الزمن.
                                                                         التكيف الإجرائي (Instrumental Conditioning):
                                                                                                   (انظر التكيف الاجرائي).
                                                                                           الإجراثية (Instrumentality):
                                                                                    العلاقة بين نتائج المستوى الأول والثاني.
                                                                                                 التكامل (Integration):
                                         درجة التعاون المطلوب بين الادارات لتحقيق التكامل بين الجهود استجابة لمتطلبات البيئة.
                                                                         متطلبات التفاعل (Interaction Requirements)
                                                                    عدد ونوعية وتنوع الأفراد المشاركين في نشاطات الجماعات.
                                                                                   الاعتماد المتبادل (Interdependence) :
                                                درجة اعتماد مجموعتين أو أكثر على بعضها بعضا في أداء العمل أو تحقيق النتائج.
                                                                                   جماعات المصلحة (Interest Groups):
              جماعات غير رسمية تنشأ لوجود بعض الخصائص أو المصالح المشتركة. وحينما تضعف المطحة، عموما، تنحل الجموعة.
                                                                           الصراع بين الجماعات (Intergroup Conflict):
                                                                                     النزاع الذي ينشأ بين مجموعتين أو أكثر.
                                                   استراتيجيات إدارة الجماعات (Intergroup Management Strategies):
لادارة وتوجيه نشاط الجماعات، تتخذ المنظمات استراتيجيات عديدة (اللوائح، الترتيب الهرمي للسلطة، التخطيط، وأدوار الاتصال
                                      واللجان الخاصة، وفرق العمل أو إدارات التكامل). وتتطلب كل منها قدرا من الالتزام والموارد،
                                                                                  سلطة الجماعات (Intergroup Power):
                                                                               درجة التأثير والاعتماد بين مجموعتين أو أكثر.
                                                  الصحة الداخلية لإطار البحث (Internal Validty of a research design) :
 تشير إلى أن إطار البحث يختبر فروض الدراسة و يتيح للباحث إمكانية التحكم في المتغيرات المستقلة ومصادر التعارض غير المرغوب فيها.
                                                                                 التنويب الاستدماج (Internalization):
                                                                 الحالة التي يتصرف فيها الشخص بالطريقة التي تطابق قيمه.
                                                                               التعزيز المتفرق (Interval reinforcement) :
                         جدول زمني للمكافأت يربط التعزيز بفترات زمنية محددة، ومن المكن أن يكون هذا الجدول ثابتا أو متغيرا،
                                                                                    العامل الوسيط (Intervening Factr):
                                  اى عامل أو خاصية للفرد أو الجماعة أو المنظمة تؤثر في فاعلية سياسة أو تصرفات الادارة في الأداء.
                                                                                     عمق التدخل (Intervention depth) :
                                مدى النشاط المخطط والمنظم الذي يقوم به العاملون في المنظمة أو وكيل تغيير خارجي يرتبط بالمنظمة.
```

المكافآت الداخلية (Intrinsic rewards):

المكافأت المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل أداء عمل ذى معنى، وأداء أعمال متكاملة، والاطلاع على المنتج النهائي، وتنوع الخبرات وأداء نشاطات بارزة للعيان وتلقى معلومات عكسية عن نتائج العمل.

الوظيفة (١٥٥) :

مجموعة من المهام المتجانسة يؤدى تحقيقها إلى خدمة أغراض باقية وثابتة بالنسبة للمنظمة.

التحليل الوظيفي (Job Analysis):

دراسة منظمة للوظائف تحاول الكشف عن الأبعاد الرئيسية لمهام الوظيفة وما تتطلبه الوظيفة من أنماط سلوكية ومؤهلات من قبل الموظف.

محتوى الوظيفة (Job Content):

العناصر التي تحدد نشاطات أو مهام معينة للوظيفة .

دينامية الوظيفة (Job dynamics) :

العوامل الموقفية المحيطة بمهام الوظيفة التي يتعين أخذها في الاعتبار لتحديد الوظيفة بصورة مناسبة.

التوسع الوظيفي (Job enlargement) :

أحد استراتيجيات تصميم الوظائف يتضمن التوسع في مدى وظيفة الفرد أفقيا مما يزيد من الأعمال التي يؤديها .

الإثراء الوظيفي (Job enrichment) :

أحد استراتيجيات تصميم الوظائف، يقوم على أساس نظرية عوامل التعزيز والعوامل الصحية، تسعى إلى تحسين الأداء والرضا بتوفير مزيد من التحدي والمسئولية والسلطة والتقدير.

تقويم الوظائف (Job Evaluation) :

أحد الطرق التى ترمى إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالنسبة للمنظمة حتى يمكن وضع أساس للمعدلات النسبية للأجور في المنظمة. وهو أيضا أحد الطرق الرئيسية لوضع سياسة للحوافز.

مهام الوظيفة (Job Functions) :

المتطلبات العامة للوظيفة وطرق أدائها.

التناوب الوظيفي (Job rotation):

أحد استراتيجيات تصميم الوظائف التي تتضمن نقل الموظف من عمل إلى أخر، خلال فترة من الزمن للتقليل من الملل والسأم.

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) :

إحساس الفرد بالتقدير لعنصر معين في مكان العمل.

التخصص الوظيفي (Job Specialization) :

تقسيم العمل أو مهام الوظيفة إلى أعمال متخصصة ومقيسة وبسيطة ووضعها في وحدات معينة . يركز شاغل الوظيفة (المتخصصة) على تلك المهام المعينة الرتبطة بالوظيفة.

ضفوط العمل (Job Stress):

شعور بالاحباط والقلق لدى الفرد يرتبط بوظيفة معينة أو مواقف تتعلق بالمنظمة.

التجارب المختبرية (Laboratory experiments):

تجربة تجرى في ظروف أعدت لدراسة بعض المتغيرات أو إحدى الخصائص السلوكية.

التعلم (Learning):

تخبير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة. و يجب تمييز التعلم من العوامل الأخرى التي تؤدى إلى إحداث تغييرات في السلوك بما في ذلك الارهاق والنضج.

السلطة الشرعية (Legitimae Power) :

القدرة على التأثير على أساس موقع القائد في المنظمة .

التساهل (Leniency):

أحد الأخطاء التي ترتبط في الغالب، بطرق تقدير الأداء التقليدية، و ينشأ حينما يضع المقوم تقديرات مماثلة لمجموعة من العاملين دون أن تكون هذه التقديرات ممثلة للتوزيع الحقيقي للأداء. وفي هذه الحالة تتجمع كل التقديرات في أعلى المقياس.

مستوى التحليل النظري (Level of abstraction) :

يشير ذلك، في تقويم الأداء، إلى مشكلة تحديد مستوى للتحليل عند وضع معايير الأداء. فقد ينظر المرة، في مستوى التحليل الأول، إلى أنماط سلوكية معينة للعاملين فرادى، فيما يأخذ في اعتباره نتائج الأداء لمجموعة من العاملين في مستوى التحليل الأوسط أما في المستوى النهائي للتحليل، فقد ينظر المرء إلى تحقيق أهداف كل الأقسام أو المنظمة ككل.

مركز التحكم (Locus of Control):

أحد أبعاد الشخصية التى تتميز بالمعتقدات المتعلقة بتأثير الفرد أو تحكمه في الأحداث. فالأنماط ذات الدرجة العالية من التحكم الذاتى تعتقد أنها تملك قدرا كبيرا من التحكم في الأحداث، بينما تعتقد الأنماط ذات التحكم الخارجي بأن تأثيرهم قليل أو معدوم.

الدراسة الشاملة للمنظمة (Macro Study of the Organization):

تحليل التصميم التنظيمي والجو العام في المنظمة وعملياتها _أي التركيز على الصورة الشاملة للمنظمة.

الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

نظام يقوم فيه الرئيس والرؤوس أو مجموعة من المرؤوسين بتحديد و وضع أهداف مشتركة.

نشاطات الشبكة الإدارية (Managerial Grid Activities) ::

برنامج شامل للمنظمة يجرى تنفيذه في ست مراحل لترقية مهارات المديرين، وقدراتهم القيادية، والعمل الجماعي، ووضع الأهداف، ومتابعة ورصد النتائج داخل المنظمة.

التنظيم المصفوفة (Matrix design):

التصميم الذى يشمل المقومات الرقابية للتنظيم الوظيفي ومزايا التكيف للتنظيم حسب المنتج، ويوجد هذا التنظيم، عادة، في المنظمات التصميم الذي ين المسروعات والبرامج أو فرق العمل، ويتمتع مدير المشروعات في هذا التنظيم بسلطة الاشراف على المديرين التنفيذيين وتحويلهم.

المنظمات الميكانيكية (Mechanistic Organizations):

المنظمات ذات المهام المتخصصة، ونظم السلطة الثابتة وقنوات الاتصال من أعلى إلى أسفل، وحل النزاع عن طريق الرؤساء الأعلون.

الأرشاد والنصح (Mentoring):

العملية التي يتم فيها مساعدة أحد المديرين الصفار (التابع) بوساطة أحد المديرين الكبار من ذوى التجربة حيث يتعلم الأول من تجربته مع المرشد.

الدراسة الجزئية للمنظمة (Mlcro - Study of the Organization):

تحليل لهام الوظيفة وتصميمها.

نظرية عوامل الدافعية والعوامل الصحية (Motivator-byglene theory) :

الـنظريـة الـتى تحـدد عاملين أساسيين: عوامل الدافعية والعوامل الصحية. فالعوامل الصحية (مثل الراتب والأمان الوظيفى وظروف الـعمل وخلافها) تخفف من الشعور بعدم الرضا لكنها غير دافعة، فيما تزيد عوامل الدافعية (مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات، والتطور الذاتى والتقدير وغيرها) الرضا و بالتالى تؤثر في مستوى الدافعية.

الدوافع (Motives) :

السواسل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل، وتتخذ الدوافع صيفاً عديدة بعضها مادي (مثل

الحاجة للطعام)، و بعض آخر نفسى (مثل الرغبة في الانتماء). لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة و يستدل على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة .

تطور الحاجات (Need Development):

ظاهرة تغير حاجات العمل خلال فترة الحياة العملية للموظف.

نظرية تدرج الحاجات (Need hierarchy theory):

النظرية التي تقول بأن الناس يدفعون للعمل بسبب الحاجات، وأن وجود الحاجة يعمل كعامل دافع للسلوك.

شكل الحاجات (Need Profile) :

الترتيب المتفرد للحاجات التي تظهر في حياة الموظف الفرد،

الحاجة للمعرفة (Need to Know):

مبدأ تقليل الكم الفائض من المعلومات في قنوات الاتصال الرأسية، ووفق هذا المبدأ، فإن الاتصالات إلى أسفل تتحصر في قيام موظفى. المستويات الدنيا بأداء أعمالهم فقط.

الحاجات (Needs):

النقص الذي يحسه الفرد في وقت معين.

التعزيز السلبي (Negative reinforcement) :

طريقة للابتعاد عن مثير غير مرغوب فيه تال لسلوك مطلوب.

الطريقة الجماعية الإسمية (Nominal group technique):

إحدى طرق اتخاذ القرار الجماعي يتم فيها تجميع قرارات الأعضاء بطريقة منظمة لاتخاذ القرارات (انظر طريقة دلفي).

التكيف الإجرائي (Operant Conditioning):

مدخل للدافعية يركز على العلاقة بين المثير والاستجابة والمكافأة.

المنظمات العضوية (Organizations):

المنظمات التي يقل فيها التخصص الوظيفي، وتزيد فيها درجة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، و يتوافر فيها قدر من الاستقلالية للمرؤوسين، وجو ملائم لا تخاذ القرارات بوساطة الرؤساء والمرؤوسين.

الجو التنظيمي (Organizational Climate):

مجموعة من خصائص بيئة العمل، تتعلق بمنظمة معينة، يمكن تقو يمها على أساس أسلوب تعامل المنظمة مع عامليها و بيئتها الاجتماعية وبيئة العمل فيها .

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

الغلسفات، والاستراتيجيات، والقيم، والمسلمات، والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعابير التي تربط المنظمة، و يشترك فيها كل العاملين بها .

التطوير التنظيمي (Organizational development):

استخدام المعارف والأساليب المستمدة من العلوم السلوكية لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال التكامل بين الحاجات الفردية للنمو والتطور وأهداف المنظمة .

المنظمات (Organizations):

نظم تتفاعل مع البيئة وتهيىء جوا ملائما يتبع للأفراد والجماعات التفاعل. و يتم تنظيمها أيضا لتحو بل المدخلات باستخدام وسائل تقنية وتحقيق أهداف معينة .

المردود (Output) :

النتيجة النهائية لسلسلة عملية تحويل المدخلات في المنظمة، وقد تكون منتجات أو خدمات أو حتى الشهرة.

نظرية المسار والهدف للقيادة (Path-Goal Leadership theory):

إحدى نظريات القيادة التي تؤكد على تأثير القيادة على أهداف المرؤوس والطرق التي تفضى إلى تحقيق تلك الأهداف.

سرية الأجر (Pay Secrecy):

إحدى السياسات التي تتبعها الادارة وتتعلق بعدم إفشاء أو نشر رواتب الأفراد العاملين.

مداخل تغيير الأفراد (People Change approaches) :

شغيير الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية عن طريق أساليب مختلفة، مثل: البرامج التدريبية، وأساليب الاختيار، وأساليب تقو يم الأداء.

الإدراك (Perception) :

عملية انتباه الأفراد للمثيرات الواردة وترجمتها إلى رسائل تفيد الاستجابة المناسبة.

: (Performance) + 1441

المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الاطار الذي نستخدمه، و يصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

ابعاد الاداء (Performance dimensions) : ا

أسس إصدار تقديرات لتقو يم الأداء تتضمن جوانب ومهام ونتائج محددة تبني على أساسها تقديرات تقو يم أداء الأفراد والجماعات.

تقويم الأداء (Performance evaluation) الأداء

الطريقة التي تحصل بها المنظمة على معلومات مرتدة حول فعالية العاملين كأفراد وجماعات، وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة في المنظمة.

الشخصية (Personality) :

مجموع الخصائص أو العناصر البشرية التي تحدد أو تصنف أو تميز الشخص، وتشمل عناصر: الشخصية، والذكاء، والاهتمامات، والقيم، والمتقدات، والقوى العقلية. وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك.

مقياس الشخصية (Personality measure) :

أى طريقة تستخدم في تقويم الشخص على أساس مجموعة متنوعة من الخصائص البشرية . ومن الطرق المستخدمة كثيرا التقرير الذاتى . ومن أمثلة ذلك: البيان التفصيل للشخصية المتعددة الأطوار في منيسوتا، وبيان الشخصية في كاليفورنيا، وسجل كودر . ونوع أخر لقياس التقرير الذاتى يتمثل في الأسلوب الاسقاطى، ومن أمثلته: اختبار بقعة الحبر، والاختيار الادراكى للموضوع . و يتضمن النوع الثالث لقياس الشخصية من الشخصية من الشخصية من الشخصية من الشخصية من المساول المورد . أخيرا حاول المحللون تقويم الشخصية من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الفرد .

هيكل الشخصية (Personality Structure)

مجموعة أو صورة جانبية للخصائص البشرية التي تصف الفرد وتجعله متفردا.

الانتشار (Pervasiveness):

مدى انتشار ثقافة المنظمة بين العاملين.

مراحل الاستقرار (Piateaus) :

الفترات التي لا تكتسب فيها معارف جديدة في عملية التعلم.

التعزيز الايجابي (Positive reinforcement) :

تقديم مكافأت بكميات إيجابية، اعتمادا على الأداء الجيد، لدعم السلوك المرغوب فيه مستقبلا.

الدوافع الأولية والثانوية (Primary V8. secondary motives)

التمييزبين الدوافع الغريزية (الفطرية) والأخرى المكتسبة بمرور الزمن عن طريق التعلم.

تدخل السلوك السابق (Proactive Inhibition) :

الحالة التي يتدخل فيها السلوك المكتسب سابقا عند تعلم نمط سلوكي جديد و يمنع تعلمه.

```
نظريات النسق للدافعية (Process motivation theories):
```

النظريات التي توضح كيفية تنشيط وإثارة السلوك أو توقفه .

المستكشف (Prospector) :

أحد الاستراتيجيات الائتلافية التي تركز على المجال الابداعي، أو التوسع في المجال نفسه.

العقاب (Punishment):

تطبيق جزاءات، اعتمادا على الأداء الضعيف، للقضاء على السلوك غير المرغوب فيه مستقيلا.

حلقات الجودة (Quality circles) :

جماعات من العاملين تكون داخل الجماعة الواحدة أو من عدة جماعات ــلحل المشكلات التنظيمية عن طريق المشاركة.

نشاطات تحسين بيئة العمل (Quality of Work-life activities):

سلسلة من التدخلات التنظيمية يقصد بها تحسين ظروف مكان العمل.

الترتيب (Ranking):

أحد طرق تقو يم الأداء يطلب فيه من المقوم ترتيب مجموعة من العاملين تنازليا على أساس أدائهم.

التقدير (Rating):

طريقة تقليدية لتقويم الأداء يطلب فيها من المقوم تقويم الأداء على أساس مقدار أو مؤشر موحد. وعادة ما يتضمن التقدير استخدام مقاييس تقديرية شاملة.

التعزيز النسبي (Ratio reinforcement):

جدول للمكافآت يربط التعزيز بالأفعال أو التصرفات مباشرة. ويمكن أن يكون هذا الجدول ثابتا أو متغيرا.

المتفاعل (Reactor):

أحد الاستراتيجيات الائتلافية التي تستلزم تغيير مجال التركيز في نشاطات المنظمة، و يرتبط ذلك _أحيانا _بالنشاط السياسي.

القوة المرجعية (Referent Power) :-

القدرة على التأثير المستندة على الارتباط بشخص قوى.

جدول التعزيز (Reinforcement Schedule):

ترقيت أوجدولة المكافأت.

نظرية التعزيز: (Reinforcement Theory)

أحد مداخل الدافعية الذي يقوم بدراسة العوامل التي تعمل على تنشيط وتوجيه وترسيخ السلوك.

عامل التعزيز أو الكافأة (Reinforcer or reward):

الحدث أو المثير الذي يتبع عملا أو تصرفا ما، و يقلل من الحاجة الدافعة للفعل، و يقوى العادة التي أنت إلى الفعل بداية .

العلاقات (Relationships):

العنامر المشتركة بين الأشخاص المرتبطة بوظيفة الفرد.

الموثوقية (Reliability) :

خاصية القياس أي أسلوب لتقويم الأداء يستلزم أن يتم جمع المعلومات المتعلقة بالأداء بطريقة متوازنة ومنظمة. فالموثوقية لازمة وشرط أساسي للصحة .

أسس توزيع الحوافز (Reward bases):

الطرق المختلفة لتوزيع الحوافز في المنظمات . وقد كانت العدالة، والمساواة، والقوة، والحاجات، أسسا لتوزيع الحوافز في أوقات مختلفة، إلا أن الادارة تواجه مشكلة حينما تتعارض هذه الأسس مع وضع سياسة للحوافز في المنظمة .

سياسة الحوافز (Reward Policy):

السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافأت، والطرق التي توزع بها في المنظمات.

```
قوة الحافز (Reward Power):
```

القدرة على التأثير المبنية على مقدرة القائد على مكافأة الأداء الجيد.

الحوافز (Rowards):

نتائج أو أحداث في المنظمة تشبع الحاجات المرتبطة بالعمل.

المجازفة (عطع):

عنصر الغموض في اتخاذ القرارات.

نزعة المجازفة (Risk Propensity):

إحدى خصائص الشخصية المتعلقة بحب الشخص للمغامرة من عدمه.

الدور (Role) :

أنماط السلوك المتوقعة والمدركة والمؤداة المنسوبة إلى وظيفة معينة.

غموض الدور (Role ambiguity) :

عدم الوضوح في واجبات الوظيفة وسلطاتها ومسئولياتها، مما يؤدي إلى عدم التأكد والرضا.

بناء فرق تحليل الأدوار (Role analysis team building) :

الجهود المبذولة لتوضيح توقعات ومسئوليات أدوار أعضاء الغريق. و يمكن أن يتم هذا التوضيح من خلال الاجتماعات والنقاش الجماعي. الجماعي.

صراع الأدوار (Role Conflict):

حالة من التوتر تنشأ نتيجة للمطالب العديدة والتوجهات المتعارضة لشخصين أو اكثر عند أدائهم لأدوارهم، مما يؤدى إلى حالة من القلق. تشكيل الأدوار (Role modeling):

أحد العوامل العديدة التي يمكن أن ترسخ ثقافة المنظمة . وعموما فان تشكيل السلوك هو الطريقة التي يسلك بها قادة المنظمة و يعلمون بها العاملين الأخرين ليحذوا حذوهم .

العلوم (Science):

بصفة عامة، وسيلة (الحصول على المعلومات وتقديمها بطريقة منظمة)، وهدف (تحديد طبيعة أو أسس ما يراد دراسته) أكثر من كونها ظاهرة معينة.

الأسلوب العلمي (Scientific approach):

طريقية تشضمن خمس خطوات : معرفة وتحديد المشكلة أو العائق أو الفكرة، ومراجعة النظرية والنموذج، ووضع الفروض، واختيار المنهجية، والملاحظات الفعلية، واختبار الفروض والتجربة .

الإدارة العلمية (Scientific management) :

جزء من أدب الادارة ظهر خلال الفترة ١٨٩٠ ــ ١٩٣٠، يتضمن أفكاراً ونظريات لهندسين اهتموا بمجالات كتصميم الوظائف ونظم الحوافز والاختيار والتدريب.

تدريب الحساسية (Sensitivity training):

أحد طرق التدريب الذي يعني بزيادة معارف الناس ووعيهم الذاتي وتأثيرهم على الأخرين .

النظريات الموقفية للقيادة (Situational Leadership theories):

مداخل لدراسة القيادة تركز على أهمية العوامل الموقفية (خصائص القائد والمرؤوسين، والمهام، والعوامل التنظيمية) لفعالية القائد. الانحدار (Slope):

أحد الخصائص الرئيسية لنحنى التعلم الذي يقيس سرعة التغير في السلوك بسبب التعلم.

الكثافة الاجتماعية (Social density):

مقياس مادي لعدد أعضاء الجماعة الذبين يعملون في مواقع متقاربة.

```
البيئة الإجتماعية (Societal environment):
```

قوى خارجية تؤثر على ما يحدث داخل المنظمة، من بينها: العوامل السياسية، والاقتصادية، والتقنية، والرقابة الحكومية، والموارد.

مدخل تصميم النظم الاجتماعية الفنية (Socio-technical systems design approach):

أحد أساليب التصميم التنظيمي الذي يسعى إلى التكامل بين النظم الفرعية التقنية والاجتماعية للمنظمة، لانشاء هيكل تنظيمي عضوى ومرن يستطيع التعامل مع التنوع البيئي، و يوفر الكفاءة التنظيمية ورضا العاملين في نفس الوقت.

نطاق الإشراف (Span of control):

عدد المرؤوسين الذين يرتبطون بالشرف مباشرة.

الاستعادة التلقائية (Spontaneous recovery):

ظاهرة تحسن السلوك أو الأداء الوظيفي التلقائي الذي يحدث بعد فترة من الراحة . فالراحة ، في الواقع، تبدد الآثار المعوقة للأداء .

الثبات (Stability) :

أحد جوانب الموثوقية في تقويم الأداء، يستلزم أن تبقى المعلومات الناتجة عن أي طريقة لتقويم الأداء ثابتة بعرور الزمن، مادام أداء الموظف دون تفيير.

المركز (Status):

الوضع الاجتماعي داخل المجموعة يخصص على أساس الموقع في المجموعة أو الخصائص الفردية.

توافق المراكز (Status Congruence):

الاتفاق بين أعضاء الجماعة حول مواقعهم النسبية داخل المجموعة.

التنميط (Stereotyping):

خطأ إدراكي يحدث حينما يكون الشخص رأيا عن شخص أخر، على أساس أفكار أو انطباعات كونت عن المجموعة التي ينتمي إليها ذلك الشخص، وعلى ذلك يتم إغفال الفروق الفردية داخل الجماعة.

تمييز المثيرات (Stimulus discrimination) :

القدرة على معرفة الفروق بين المثيرات وتغيير السلوك وفق تلك الفروق.

تعميم المثيرات (Stimulus generalization):

القدرة على معرفة أوجه الشبه بين المثيرات و بالتالي تحويل السلوك من مثير إلى أخر.

الاستجابة للمثير (Stimulus response):

الوحدة الأساسية للتعلم (التعود) في نموذجي: التكيف التقليدي، والإجرائي.

الاستراتيجية (Strategy):

خطة أو بيان توجيهى يربط بين حالة بيئة المؤسسة ونوعية مواردها الداخلية، يصاغ بطريقة تعكس كيفية تحقيق الأهداف المقررة. الضغط (Stress):

تجربة ذاتية يترتب عليها اختلال نفس أو جسدى لدى الفرد، ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الشخص نفسه.

التزمت (Strictness):

خطأ يرتبط بطرق تقدير الأداء التقليدية في أغلب الأحيان، و يحدث حينما يضع المقوم، خطأ، تقديرات مماثلة لمجموعة من العاملين دون أن تعكس هذه التقديرات التوزيع الحقيقي للأداء. وفي هذه الحالة نتجه كل التقديرات إلى التجمع في أدنى المقياس.

مداخل التغيير الهيكل (Structural Change approaches):

التغييرات التي تجرى من خلال التعليمات والاجراءات والسياسات الرسمية وإعادة التنظيم.

الاحلال (Subatitutability) :

مصدر للقوة يتعلق بعدم قدرة الوحدات أو الأشخاص الآخرين على الحصول على الموارد التي يملكها آخر.

نشاطات نتائج الاستبيان (Survey Feedback activities):

النشاطات التي تركز على جمع بيانات مسحية، وإعداد خطة عمل على أساس نتائج تحليل البيانات.

التفاعل الرمزي (Symbolic Interaction):

أحد نمائج الاتصال الذي يركز على العملية الثنائية لمعالجة الرموز (الرسائل المجفرة) وترجمتها (الرسائل المترجمة). و يشير النموذج إلى عدد من الطرق التي يمكن أن تحدث تحريفا في المعلومات المنقولة.

: (Task Environment) بيئة العمل

عوامل داخل المنظمة أو خارجية يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الوحدة أو الجماعة.

جماعة العمل الخاصة (Task group):

جماعة رسمية تنشأ من قبل النظمة لانجاز مهمة معينة.

أنواع المهام (Task Types):

استراتيجية لتصنيف مهام الجماعة على أساس أحد ثلاثة أغراض: الانتاج أو النقاش والتحليل أو حل المشكلات.

غموض المهام (Task Uncertainty) :

مدى ما تسببه الأحداث الداخلية أو الخارجية من عدم التأكد أو الشك في إمكانية التنبؤ بمهام العمل.

مداخل التغيير التقني (Technological Change approaches) :

تغييرات تركز على إعادة النظر ف: انسياب العمل، وتصميم مكان العمل، والوصف الوظيفي، ومعايير العمل.

التقنية (Technology):

النشاطات التي يؤديها الأفراد، والآلات، في الاطار التنظيمي باستخدام مدخلات تقنية، مثل: السلع الرأسمالية، وأساليب الانتاج الفنية، والمعارف الادارية وغير الادارية.

النظرية (Theory):

ترتيب وتنظيم العلاقات بين المتغيرات لنموذج يمثل جانبا أو جزءاً من الواقع المشاهد أو الملموس.

نظرية التنافر الإدراكي (Theory of Cognitive dissonace):

نموذج للتحكم في الدوافع قدمه ليون فستنقر (L. Festinger). ووفق هذا النموذج، تتضمن كل المثيرات الواردة معارف أو معلومات. فاذا تعارضت أو اختلفت تلك المعلومات عما يتوقعه الغرد يحدث التنافر الادراكي، والتنافر الادراكي بغيض بالنسبة للفرد ولكنه يحرك السلوك.

الحد (الأدنى) (Threshold):

درجة قوة المثير اللازمة لادراكه.

التكيف الزمني (Time Orientation) :

مدى تكيف أو توجه الأفراد أو الجماعات نحو النتائج قصيرة أو طويلة الدي.

نظرية سمات القيادة (Trait Leadership theories) :

مداخل لدراسة القيادة تسعى إلى تحديد مجموعة متناهية من الخصائص أو السمات التى يمكن أن تميز بين القائد الفعال وغير الفعال. اللتحو يل (Transformation) :

عملية تحويل هيئة أو شكل أو حالة أو اتجاه المدخلات باستخدام التقنية.

نظرية نمطى الشخصية أ، ب (Type A/B theory) :

مدخل تم تطويره بوساطة اثنين من إخصائي أمراض القلب: فريدمان وروزمان، يفترض وجود علاقة بين السلوك وأمراض القلب. فبينما يظهر نمط الشخصية (أ) سمات مثل: العدوانية، والضيق، والنشاط، والتنافس، والانشغال بمواعيد الانجاز المقررة، يتجه سلوك نمط الشخصية (ب) عموما إلى الهدوء.

المقاييس غير المنظورة (Unobstrusive measures):

جمع البيانات عن طريق تقصى الآثار والسجلات والمحفوظات، والملاحظة العادية، والأجهزة.

قوة جنب الفعل (Valence):

القوة أو القيمة التي يحددها الفرد لكافأة أو حافز معين.

الصحة (Validity):

خاصية لقياس أى أسلوب لتقويم الأداء، يتطلب أن تكون المعلومات المتعلقة بفعالية الأداء قد جمعت، بحيث تكون وثيقة الصلة بغرض مراجعة الأداء.

المتغير (Variable):

رمز تخصص له أرقام أو قيم محددة.

جماعة المنتج الجديد (Venture group):

مجموعة من العاملين تكون داخل المنظمة بغرض دراسة واقتراح وتنفيذ خط إنتاج جديد أو خدمة جديدة.

نموذج التكيف مع العمل (Wark adjustment model):

خظرية في الأداء والرضا الوظيفي ودوران العمل، تقوم على أساس درجة التوافق أو التطابق بين شخصية القرد والمتطلبات والمكافأت المتوافرة في الوظيفة.

□□ الهترجم في سطور :
● • جعفر أبو القاسم أحمد.
ــــــمن مواليد الكاملين بالسودان، في ١ / ٤٤ ٧ ٨م.
• مؤهلاته العلمية :
 ماجستير إدارة عامة من جامعة بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
• خبراته العملية :
 عمل م / ضابط بحوث بوزارة الشباب والرياضة بالسودان من عام ۱۹۷۱ ـ ۱۹۷۲م. عمل في السودان مدير مكتب تنفيذي من عام ۱۹۷۲ ـ ۱۹۷۲م، ثم محللا إداريا من عام ۱۹۷۲ ـ ۱۹۷۷م، ثم رئيسًا لسكرتارية المؤتمرات من عام ۱۹۷۷ ـ ۱۹۷۷م. عمل عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة بالرياض من عام ۲۰۱۲هـ ـ ۱۱۶۰هـ.
 • من اعماله العلمية المنشورة :
 التدريب الإدارى للتنمية، كتاب مترجم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٥هـ. أساليب المقابلات في الاستشارات الإدارية، مقال بمجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٥هـ.
🗆 🗆 المراجع في سطور :
● دكتور على محمد عبدالوهاب.
● مؤهلاته العلمية :
 دكتوراه في علم الاجتماع من جامعة ماسا تشاوتش، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٧١م.

خبراته العملية :

- م عمل معيدًا بجامعة الأزهر من عام ١٩٦٢ _ ١٩٦٢م، ثم معيدًا بجامعة عين شمس من عام ١٩٦٣ _ ١٩٦٥م.
 - _ عمل مدرسا بجامعة عين شمس من ١٩٦٥ _ ١٩٦٧م.
 - _ عمل عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة في الرياض سابقا.

• من أعماله العلمية المنشورة

- _ إدارة الأفراد، كتاب، ١٩٧٤م.
- _ مبادئ الإدارة العامة، كتاب، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٤١هـ.
 - _ مؤلفات اخرى،